

*El espíritu empresarial y la innovación como factores de crecimiento.*

**UNIVERSIDAD DE BURGOS**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**TESIS DOCTORAL**

**EL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y LA INNOVACIÓN COMO FACTORES DE  
CRECIMIENTO.**

Doctorando: ANDREA BELLEZZA

Directores de la Tesis:

RAQUEL DE LA FUENTE ANUNCIBAY

JERÓNIMO GONZÁLEZ BERNAL

VALERIA CAGGIANO



*El espíritu empresarial y la innovación como factores de crecimiento.*

**A Maria Sofia, che della melodia dell'universo mi ha fatto tornare ad essere una nota.  
E a tutto ciò che il suo nome accresce e auspica.**



## **Ringraziamenti**

Grazie a Valeria perchè ha riacceso il fuoco, il sogno vivo, e illuminato l'economia alla bellezza e l'educazione alla grazia. Grazie a Raquel e Jeronimo, perchè assieme a lei hanno attizzato la fiamma, con una maestria che è 'arte d'essere umano', saper condurre oltre - e-ducere, insegnare, ma senza timore, anzi con la capacità e l'ardore di condividere lo stesso orizzonte.



## **Indice**

Indice

Introduzione

### **Prima parte**

1. Storia dell'entrepreneurship.....	3
1.1 Intrapreneurship.....	5
1.2 Entrepreneurship.....	13
2. Innovazione come fattore di successo.....	23
2.1 Innovazione.....	25
2.1.1 Sorgenti di innovazione.....	27
2.1.2 Fattori di successo per l'innovazione.....	31
2.2 Altri fattori.....	33
2.2.1 Cultura e innovazione. Come la cultura contribuisce all'innovazione?.....	33
2.3 Mindset.....	35
3. Entrepreneurship nel mondo.....	37
3.1 Radici e rotte: OSC case history.....	43
3.1.1 Artigiani dell'innovazione.....	47
3.1.2 Intuizione imprenditoriale.....	49
3.1.3 L'Università che assume i propri studenti.....	51
3.1.4 Spin-off.....	57
3.1.5 Network.....	59
3.1.6 Strategie di sviluppo.....	61
3.2 Tecnologie innovative: aumentando la realtà nell'internet di tutte le cose.....	63
3.2.1 Realtà aumentata.....	67

3.2.2 Sistemi interattivi.....	75
3.2.3 Esperienze immersive.....	77
3.2.4 Digital mapping.....	79
3.2.5 Linee guida di lungo periodo.....	81
3.3 Storie glocal: strategie di internazionalizzazione per una piccola impresa.....	83
3.3.1 Punti di vista, l'esperienza in USA.....	85
3.3.2 La cina e il 'tocco italiano'.....	97
3.3.3 Nuove prospettive.....	99
3.4 Suggerimenti: una nuova esperienza sociale ed economica.....	101
3.4.1 Sharing economy.....	103
3.4.2 Crowdfunding.....	107
3.4.3 Coworking.....	110
3.5 Augmented learning, soluzioni innovative per l'educazione.....	113
3.5.1 Studi sulla realtà aumentata applicata all'educazione.....	115
3.5.2 Scenario e trend.....	121
3.5.3 Applicazioni innovative e nuove rotte di investigazione.....	129

## Seconda Parte

### Mondo del lavoro che cambia: nuovi paesaggi imprenditoriali.

4. Coworking.....	139
4.1 Co-know-be, visioni e afflitti.....	141
4.2 Caratteristiche e scenario.....	149
4.3 Il contesto internazionale.....	157
4.4 Il contesto Italia: focus Roma.....	175
4.5 Best practice e nuovi fermenti.....	191
4.6 Rivoluzione industriale, evoluzione culturale.....	193



## Terza Parte

### La ricerca

5. La ricerca.....	201
5.1 Obiettivi e ipotesi.....	203
5.2. Procedura.....	205
5.2.1 Fase 0 - Start-up ricerca: studi di fonti per individuazione delle variabili (tempo).....	207
5.2.2 Fase 1 - Messa a punto degli strumenti: (tempo e modalità).....	209
5.2.3 Fase 2 - Verifica e prima validazione della somministrazione (taratura )......	211
5.2.4 Fase 3 - Validazione e somministrazione.....	213
5.2.5 Fase 4 - Raccolta dati.....	215
5.2.6 Fase 5 - Analisi dei dati.....	217
5.2.7 Fase 6 - Report e consegna.....	219
5.2.8 Fase 7 - Intervento e follow-up.....	221
5.3 Metodologia.....	223
5.3.1 Intervista qualitativa con variabili mind set per coworker .....	225
5.3.2 Intervista qualitativa con variabili mind set per i founder dei coworking.....	233
5.3.3 Test di Herrmann per la creatività.....	235
5.3.4 Carland Entrepreneurial Index.....	237
5.3.5 Test TAI.....	239
5.3.6 Associative meaning.....	241
5.4 Campione: numero dei coworker e dei founder presenti sul territorio laziale.....	243
5.5 Analisi dei dati.....	245
5.6 Conclusioni e sintesi d'intervento.....	381
Conclusioni e discussione.....	385
Nuove linee di investigazione.....	393

Bibliografia.....	405
Tabella 1. Tabella valore.....	254
Tabella 2. Tabella vantaggi/svantaggi.....	256
Tabella 3. Tabella autoefficacia.....	256
Tabella 4. Tabella locus of control.....	257
Tabella 5. Tabella proattività.....	257
Tabella 6. Tabella employability.....	257
Tabella 7. Tabella motivazione.....	258
Tabella 8. Tabella innovazione.....	258
Tabella 9. Tabella propensione assunzione rischio.....	259
Tabella 10. Tabella bisogno di realizzazione.....	260
Tabella 11. Intervista founder.....	260
Tabella 12. Tabella associative meaning founder.....	267
Tabella 13. Tabella analisi SWOT.....	268
Tabella 14. Tabella Herrmann Test.....	281
Tabella 15. Tabella CEI.....	282
Tabella 16. Tabella valore.....	293
Tabella 17. Tabella vantaggi/svantaggi.....	294
Tabella 18. Tabella autoefficacia.....	294
Tabella 19. Tabella locus of control.....	295
Tabella 20. Tabella proattività.....	296
Tabella 21. Tabella motivazione.....	296
Tabella 22. Tabella innovazione.....	297
Tabella 23. Tabella propensione assunzione rischio.....	297
Tabella 24. Intervista founder.....	298

Tabella 25. Tabella TAI.....	301
Tabella 26. Analisi SWOT.....	303
Tabella 27. Tabella Herrmann Test.....	316
Tabella 28. Tabella CEI.....	317
Tabella 29. Tabella valore.....	326
Tabella 30. Tabella vantaggi/svantaggi.....	327
Tabella 31. Tabella autoefficacia.....	328
Tabella 32. Tabella motivazione.....	329
Tabella 33. Tabella proattività.....	329
Tabella 34. Tabella innovazione.....	330
Tabella 35. Analisi SWOT.....	331
Tabella 36. Tabella CEI.....	357
Tabella 37. Tabella Herrmann Test.....	359
Tabella 38. Tabella valore.....	368
Tabella 39. Tabella vantaggi/svantaggi.....	368
Tabella 40. Tabella propensione assunzione rischio.....	369
Tabella 41. Tabella motivazione.....	369
Tabella 42. Tabella proattività.....	370
Tabella 43. Tabella innovazione.....	370
Tabella 44. Tabella locus of control.....	371
Tabella 45. Intervista founder.....	371
Tabella 46. Tabella associative meaning founder.....	373
Tabella 47. Analisi SWOT.....	374
Tabella 48. Tabella Herrmann Test.....	377
Tabella 49. Tabella CEI.....	378

Figura 1. 'Linear innovation model del cambiamento' tecnologico.....	27
Figura 2. Virtuality reality continuum.....	72
Figura 3. Mixed fantasy framework.....	72
Figura 4. Schermate applicazione 'Virtual Mirror - Try Live'.....	86
Figura 5. Panoramica temi agenda innovazione.....	122
Figura 6. Esempi di applicazioni AR per la biologia.....	130
Figura 7. Esempi di applicazioni AR per la matematica.....	131
Figura 8. Esempi di applicazioni AR per la chimica.....	131
Figura 9. Esempi di applicazione AR per la manutenzione.....	132
Figura 10. Esempi di applicazione AR per training on the job.....	133
Figura 11. Esempi di applicazione AR per training on the job.....	133
Figura 12. Esempi di applicazione AR per training on the job.....	134
Figura 13. Esempi di applicazione VR per il training.....	135
Figura 14. Esempi di applicazione VR per il training.....	135
Figura 15. Esempi di applicazione VR per il training.....	136
Figura 16. Grafico età coworker.....	246
Figura 17. Grafico distribuzione di genere.....	247
Figura 18. Grafico tipologia di attività.....	247
Figura 19. Grafico settore professionale coworker.....	248
Figura 20. Grafico titolo di studio materno.....	249
Figura 21. Grafico titolo di studio paterno.....	249
Figura 22. Grafico titolo di studio coworker.....	250
Figura 23. Grafico CEL.....	251
Figura 24. Test di Herrmann.....	252
Figura 25. Frequenza keyword.....	253
Figura 26. Grafico lavoro.....	255

Figura 27. Grafico keyword condivise.....	266
Figura 28. Grafico età coworker.....	286
Figura 29. Grafico distribuzione di genere.....	286
Figura 30. Grafico tipologia di attività.....	287
Figura 31. Grafico settore professionale coworker.....	287
Figura 32. Grafico titolo di studio materno.....	288
Figura 33. Grafico titolo di studio paterno.....	288
Figura 34. Grafico titolo di studio coworker.....	289
Figura 35. Grafico CEL.....	289
Figura 36. Test di Herrmann.....	290
Figura 37. Frequenza keyword.....	292
Figura 38. Grafico lavoro.....	293
Figura 39. Grafico età coworker.....	320
Figura 40. Grafico distribuzione di genere.....	321
Figura 41. Grafico tipologia di attività.....	321
Figura 42. Grafico settore professionale coworker.....	322
Figura 43. Grafico titolo di studio materno.....	322
Figura 44. Grafico titolo di studio paterno.....	323
Figura 45. Grafico titolo di studio coworker.....	323
Figura 46. Grafico CEL.....	324
Figura 47. Test di Herrmann.....	325
Figura 48. Frequenza keyword.....	326
Figura 49. Grafico lavoro.....	327
Figura 50. Grafico età coworker.....	361
Figura 51. Grafico distribuzione di genere.....	362
Figura 52. Grafico tipologia di attività.....	362

Figura 53. Grafico settore professionale coworker.....	363
Figura 54. Grafico titolo di studio coworker.....	363
Figura 55. Grafico titolo di studio materno.....	364
Figura 56. Grafico titolo di studio paterno.....	364
Figura 57. Grafico CEL.....	365
Figura 58. Test di Herrmann.....	366

## **Introduzione**

Quanto importante è scoprire nuove possibilità? Incoraggiare l'iniziativa? 'El espíritu empresarial y la innovación como factores de crecimiento' è un'investigazione focalizzata sul valore e la forza di questi due fondamentali fattori chiave, imprenditorialità e innovazione, esplorandone la relazione con crescita, successo, sostenibilità. Una ricerca e una storia allo stesso tempo, con l'obiettivo di mostrare quanto questi elementi siano fortemente relati con risultati positivi. Un viaggio tra conoscenza e intuizione, teoria e pratica, suggestioni ed esperienze, in un orizzonte di ricerca attiva e partecipativa.

La prima parte è una panoramica sulla storia di entrepreneurship e intrapreneurship, con un focus specifico sull'innovazione, ed in particolare con un caso specifico sulle nuove 'psycho-technologies', come realtà aumentata e realtà immersiva, che stanno già cambiando il mondo e la nostra percezione.

La seconda parte guarda l'innovazione in relazione all'economia e all'organizzazione del lavoro, con una particolare attenzione al coworking: quale nuova opportunità per re-inventare mondo del lavoro, imprenditorialità, mercato; come laboratorio per sperimentare nuove forme di collaborazione, competizione, sviluppo; come paesaggio fisico ed emozionale, dove le persone si incontrano ed aiutano tra loro creando, in ultima analisi, nuove esperienze politiche.

La terza parte è la ricerca, supportata da una strutturata griglia di strumenti - intervista qualitativa, test sulla creatività di Herrmann, Carland Entrepreneurial Index - per comprendere meglio il fenomeno coworking intervistando ed esaminando fondatori ed affiliati.

La tesi di fondo è che dov'è una persona 'ispirazionale', un'iniziativa innovativa comincia, molte seguono e un cambiamento sorge.

**Parole chiave:** entrepreneurship, intrapreneurship, innovazione, augmented reality, sharing economy, coworking.

## **Introducción**

¿Es importante descubrir nuevas posibilidades para fomentar la iniciativa? A partir de esta pregunta, la investigación presentada sobre el *Emprendimiento e Innovación como Factores de Crecimiento* se centra en la relevancia y la fuerza de estos dos elementos claves, el espíritu empresarial y la innovación. Además del estudio de la relación que ambos conceptos tienen con el crecimiento, el éxito y la sostenibilidad.

Se ha pretendido mostrar cómo estas variables están fuertemente relacionadas con resultados positivos, aportando claves y fusionando aspectos como el conocimiento y la intuición, la teoría y la práctica, sugerencias y experiencias, dentro de un contexto de investigación participativa.

En la primera parte del trabajo, se ofrece una visión general sobre el espíritu empresarial y la historia de la intrapreneurship, - intraemprendedor en la organización. Se analiza de forma más relevante la importancia y el papel de la innovación como uno de los factores claves de todo el proceso, y en particular focalizamos nuestra atención en las denominadas nuevas y crecientes 'psico-tecnologías', como son la realidad aumentada y la realidad inmersiva, que constituyen una nueva forma de ver el mundo así como un cambio en nuestra percepción.

En la segunda parte, la investigación se centra en aspectos tan relevantes como son la innovación en la economía y en la organización, haciendo especial incidencia en el coworking, (cotrabajo) como nueva oportunidad para reinventar mundo del trabajo, el espíritu empresarial, y el mercado. Como laboratorio para investigar nuevas formas de colaboración, competencia, y desarrollo; como paisaje físico y emocional, donde las personas se reúnen y se ayudan entre sí creando nuevas políticas.

La tercera parte se centra en la investigación cualitativa a partir de la definición de los objetivos que pretenden conocer y profundizar en el fenómeno del coworking, se han identificado y validado las variables a analizar a partir de un conjunto estructurado de instrumentos - entrevista cualitativa, Herrmann Creativity Test, Carland Entrepreneurial Index – que se administraron mediante entrevista directa a fundadores y trabajadores de estas empresas.



Finaliza el estudio con una exposición de los resultados obtenidos que presenta el panorama actual de la situación analizada, conclusiones de la investigación, así como propuestas de intervención, y discusión, proponiendo nuevas líneas de investigación.

Cuando una persona emprendora y con iniciativa comienza un cambio esto hace que le sigan nuevos cambios.

**Palabras clave:** emprendimiento, intrapreneurship, innovación, realidad aumentada, economía colaborativa, coworking.



## **Prima parte**



## **1. Storia dell'entrepreneurship**

### *Abstract*

*L'obiettivo di questo capitolo è quello di illustrare la storia dell'entrepreneurship e dell'intrapreneurship. Si analizza la consistenza della definizione di ciascuna e come esse sono correlate. Si presenta un background storico, importante per analizzare i concetti che alcuni imprenditori hanno sviluppato durante i percorsi per raggiungere un nuovo modo di fare business. Seguono anche alcuni suggerimenti, che sono interessanti per coloro che cercano un nuovo modo per valorizzare le proprie idee.*

*Parole chiave: imprenditorialità, intrapreneurship, storia, innovazione.*

### *Resumen*

*En este capítulo se hace referencia a los antecedentes del concepto de espíritu empresarial y por extensión a las organizaciones. Se resalta la complejidad de definir estos conceptos y cómo se relacionan. No podemos desligar el concepto actual, del sustrato histórico, por la importancia que tiene descubrir y analizar los conceptos que algunos empresarios habían desarrollado durante el proceso hasta llegar a una nueva forma de actividad empresarial. Se exponen sugerencias innovadoras relacionadas con la puesta en práctica de nuevas ideas en el contexto empresarial.*

*Palabras clave: el espíritu empresarial, intrapreneurship, historia, innovación.*

### *Abstract*

*The aim of this chapter is to illustrate the history of entrepreneurship and intrapreneurship. The tightness of the definition of each and how related they are. There is an historical background, however, it was important to find out the concepts that some entrepreneurs had developed during the processes of reaching a new path of doing business. There are also some tips, which are interesting in getting to know if you are trying to find a way on putting your ideas together.*

*Keywords: entrepreneurship, intrapreneurship, history, innovation.*



## **1.1 Intrapreneurship**

L'intrapreneur agisce come un imprenditore, ma all'interno di una grande organizzazione. Il termine deriva da una combinazione di 'intra' o interno, e 'imprenditorialità'. Gli 'intrapreneur' sono di solito persone altamente motivate, proattive e orientate all'azione, amanti dell'assumere iniziative, anche entro i confini di un'organizzazione preesistente, alla ricerca di un prodotto o di un servizio innovativo. Il primo uso dei termini 'intrapreneur', 'intrapreneuring' e 'intrapreneurship', si trova in un articolo scritto nel 1978 da Gifford ed Elizabeth Pinchot. Più tardi, il 17 aprile 1982, Norman Macrae accreditò il termine a Gifford Pinchot III, in un numero dell' *Economist*. Il primo studio accademico formale di imprenditorialità intra-aziendale, o intrapreneurship, venne pubblicato nel giugno 1982, come tesi di Master in Management, tesi scritta da Howard Edward Haller, sulla creazione di intrapreneurial PR1ME Leasing all'interno di PR1ME Computer Inc. tra il 1977 e il 1981). Questa ricerca accademica fu, più tardi, pubblicata come caso di studio da VDM Verlag col titolo di 'Intrapreneurship Success: A PR1ME Example' di Edward Howard Haller, Ph.D. L'*American Heritage Dictionary* della lingua inglese incluse il termine 'intrapreneur' nella sua terza edizione del 1992 e tra l'altro decretò l'autorialità di Gifford Pinchot III quale creatore del concetto. Il termine 'intrapreneurship' fu poi utilizzato per la prima volta dai mass-media nel febbraio 1985, in un articolo della nota rivista 'TIME', dal titolo 'Arrivano gli intrapreneur'. Lo stesso anno, nel mese di settembre, in un'altra importante pubblicazione popolare, il 'Newsweek', tale espressione venne usata da Steve Jobs, presidente di Apple Computer, che dichiarò: 'La squadra Macintosh è stata quella che è comunemente conosciuta come intrapreneurship; solo pochi anni prima che il termine fosse coniato - un gruppo di persone che sono tornate essenzialmente in un garage, anche se in realtà si trattava di una grande azienda'.

L'*Intrapreneurship* si riferisce, pertanto, alle iniziative di impiegati che, pur lavorando in organizzazioni strutturate, intraprendono qualche cosa di nuovo, senza che effettivamente venga chiesto loro di fare in quel modo. Quindi, l'*intrapreneur* è colui che si focalizza sull'innovazione e sulla creatività, trasformando un'idea in un'attività con profitto, pur operando all'interno di un

ambiente già definito. Pertanto gli intrapreneur sono come degli imprenditori che lavorano all'interno di un'organizzazione, ma ne percepiscono e perseguono gli obiettivi più ampi.

L'intrapreneurship è un chiaro esempio di motivazione ottenuta attraverso 'job design' collaborativo, sia esso riconosciuto formalmente o realizzato informalmente. I dipendenti, come i dirigenti di marketing o coloro che sono impegnati in un progetto speciale all'interno di una grande impresa, sono incoraggiati a comportarsi come imprenditori, avendo però come protezione le risorse, le capacità e la sicurezza della società più grande cui attingere. La natura dinamica della gestione imprenditoriale, imparare dagli errori, cercare di conservare le risorse, aggiunge del potenziale ad un'organizzazione, altrimenti statica, senza però esporre i dipendenti ai rischi o alle responsabilità normalmente associati con il fallimento imprenditoriale. Le aziende beneficiano dell'intrapreneurship perché funziona come un mezzo per superare gli aspetti della burocrazia aziendale interna che normalmente ostacola l'innovazione, consentendo alle aziende di rimanere creative, innovative, e quindi competitive. Inoltre l'intrapreneurship supporta la perdita di stimoli sul posto di lavoro e può portare ad una maggiore soddisfazione e produttività. I lavoratori cui viene data la possibilità di sperimentare, sono spesso associati con il processo di innovazione e lo sviluppo dei nuovi prodotti, servizi o affari di cui sono promotori. Gli studiosi di tale ambito parlano di questa libertà di sperimentare come processo culturale innovativo. Secondo Howard Oden in 'Gestione cultura aziendale, innovazione e intrapreneurship', la ricerca indica che l'intrapreneurship riesce allorché le aziende forniscono ai loro innovatori sostegno, incoraggiamento e un ambiente che promuove l'innovazione.

Ci sono alcuni tratti comuni presenti nelle organizzazioni con culture innovative, tra cui:

1. Leadership strategica e culturale a lungo termine: una gestione di livello superiore fornisce strategie a lungo termine e obiettivi per l'innovazione dell'azienda.
2. Promozione dell'innovazione e intrapreneurship: la società incoraggia nuove idee e nuovi modi di fare le cose a tutti i livelli e promuove l'assunzione di rischi .



3. Flessibilità e capacità di adattamento: la società non dispone di una struttura gerarchica, ossia verticale, piuttosto alimenta una struttura orizzontale e il processo di innovazione coinvolge diversi gruppi di lavoratori, e non differenti livelli di comando.
4. Collaborazione e spirito di squadra: l'azienda incoraggia il lavoro di gruppo.
5. Apprendimento permanente: i lavoratori sono tenuti a migliorare le proprie capacità e ad apprendere continuamente.
6. Tolleranza del fallimento: sulla base del presupposto che non tutte le innovazioni possono risultare fruttuose, le aziende devono accettare il fallimento come parte del processo di innovazione al fine di mantenere gli intrapreneur liberi e lontani dalla paura.
7. Leadership edonica: le società che promuovono l'innovazione di solito possiedono queste e altre caratteristiche che permettono agli intrapreneur di cercare soluzioni e generare nuove idee, processi, prodotti o servizi, pur non interrompendo il regolare flusso degli interessi aziendali. Tuttavia è corretto affermare che, sebbene questo fenomeno possa presentarsi in qualsiasi ambiente di lavoro, culture aziendali troppo rigide ed autoritarie soffocano l'iniziativa e la creatività degli intrapreneur.
8. Competenze specifiche: gli intrapreneur devono possedere una serie di competenze essi stessi, al fine di essere innovativi. In generale, gli intrapreneur dimostrano molte delle competenze che gli imprenditori possiedono, come ad esempio la comprensione pratica del mercato, l'intuitività, la creatività, la capacità di leadership, la capacità di lavorare sia in modo indipendente che in maniera collaborativa. Essi percepiscono le opportunità per i nuovi prodotti, servizi, processi, e le perseguono; inoltre dimostrano spesso di possedere una certa dose di accortezza politica e di essere in grado di negoziare accordi con i collaboratori e i dirigenti resistenti o scettici, così' come sostenuto da Lakshmanan Prasad nel 'SAM Advanced Management Journal'. Gli intrapreneur risultano essere abili strateghi al fine di conciliare gli interessi dei diversi gruppi aziendali o dei componenti di uno stesso gruppo, al fine di poter realizzare le loro innovazioni.

9. Mentre ogni lavoratore può in teoria sviluppare progetti per le proprie idee, molti di meno sono quelli che possono vederle effettivamente attuate. Pertanto un'intrapreneur che voglia veder realizzato un progetto deve possedere forti capacità relazionali e una profonda conoscenza della politica e dei poteri aziendali il che, tra l'altro, comporta l'identificazione di collaboratori influenti, manager e gruppi di pressione all'interno di una società, ciò per anticipare le loro probabili risposte e sviluppare strategie per favorire le proprie idee.
10. Il processo 'intrapreneurial' inizia con una nuova idea o una innovazione e segue, via via, lo sviluppo, l'implementazione e la modifica di tale idea o innovazione. Gli intrapreneur possono concepire un'innovazione casualmente o deliberatamente. In entrambi i casi, dopo che un'intrapreneur presenta un'idea per una innovazione, deve poi, in ogni caso, cominciare a svilupparla - sia essa un prodotto, un servizio, una procedura o addirittura una società - determinandone la fattibilità teorica e reale. Un intrapreneur valuta il mercato e cerca di percepire quanto l'innovazione, con la sua futura attuazione, ripagherà in relazione agli investimenti effettuati. Una volta che un intrapreneur è certo di poter introdurre l'innovazione, presenta i progetti generali per svilupparla e testarla.
11. Se l'innovazione presenta positività nella fase di sviluppo e test, gli intrapreneur implementano l'innovazione stessa. Per garantire che l'innovazione abbia successo, tuttavia, ogni intrapreneur raccoglie feedback e apporta tutte le modifiche necessarie all'innovazione stessa al fine di migliorarla costantemente.

Come 'tecniche intrapreneurial' siamo in grado di identificare una serie di strategie, tattiche o procedure per intrapreneur, che consentono loro di essere innovativi e creativi durante il lavoro all'interno di una società. L'editorialista del Wall Street Journal, Timothy D. Schellhardt, incluse alcune di queste tecniche nel suo articolo 'David and Goliath', dove si riferisce loro come parte dei suoi 'dieci comandamenti dell'intrapreneur':

1. Cercare approvazioni in modo creativo: chiedere approvazione ai manager per piccole decisioni consequenziali, al fine di rispettare l'autorità dei capi nelle

decisioni minime e contribuire così a garantire l'approvazione di progetti più complessi; utilizzare i clienti e i fornitori interessati al potenziale di innovazione come leva per migliorare il sistema aziendale.

2. Trovare e utilizzare gli alleati: cercare il sostegno dei dipendenti all'interno dell'azienda, in particolare quelli con conoscenze e competenze rilevanti per l'innovazione, così come di coloro che hanno particolari influenze nella società stessa.
3. Stabilire coalizioni: gli intrapreneur possono realizzare i loro obiettivi formando coalizioni per sostenere le innovazioni di interesse. Le coalizioni coinvolgono sia i collaboratori che i dirigenti.
4. Convincere il management della positività della flessibilità: con l'aiuto dei clienti, degli alleati e delle coalizioni, gli intrapreneur partecipano a cambiare le politiche aziendali rigide al per agevolare i processi di innovazione. Essi mostrano ai dirigenti di livello senior che le politiche e le procedure che funzionano per una azienda, un prodotto o servizio maturo, non sono necessariamente adatte per una società, prodotto o servizio appena creato.
5. Condividere il credito: gli intrapreneur dovrebbero riconoscere meriti a tutti coloro che partecipano ad un progetto innovativo, ciò per promuovere ulteriormente la collaborazione nel processo.
6. Controllo delle aspettative nel tempo: mantenere un basso profilo del progetto fino a quando la ricerca e sviluppo dello stesso non siano stati completati e l'innovazione non sia pronta per il mercato.

Ma in realtà cos'è l'innovazione per un intrapreneur? Il concetto di intrapreneurship è stato delineato intendendo tutte le azioni degli individui, all'interno delle organizzazioni, che portano innovazione di prodotti, servizi o processi. Tuttavia le aziende non riuscendo a prendere in considerazione i legami tra le fasi di sviluppo del team, l'innovazione nei servizi e l'innovazione del

prodotto non sono, spesso, riuscite ad ottimizzare i benefici derivanti dalle attività intrapreneurial. L'innovazione inoltre comporta l'introduzione di nuovi prodotti, servizi, sistemi, processi o l'adeguamento di quelli esistenti; richiede l'allocazione delle risorse e la pianificazione a lungo termine per il futuro. Questo permette di comprendere meglio i fattori correlati alla generazione di nuovi prodotti, procedure e servizi. Oltre alla fiducia nel futuro, l'innovazione necessita di una grande capacità gestionale connessa a qualità, produttività, efficienza, programmi e procedure che rendano il middle management e coloro che guidano, anziché scettici, soddisfatti degli sforzi innovativi, al fine di stimolare maggiore efficacia e produttività. Al centro di questo approccio vi è pertanto un ambiente di lavoro che comunichi e promuova pensieri innovativi e che suggerisca sempre una valida formazione ai dipendenti. Il successo, calibrato attraverso un approccio pianificato e strutturato verso l'innovazione, può inoltre contribuire alla crescita aziendale e al vantaggio competitivo. Una disamina degli approcci adottati dalle aziende di successo suggerisce che i team multidisciplinari hanno un ruolo importante, in particolare nella selezione delle proposte e nello sviluppo della strategia. *'Il processo di innovazione funziona come una spirale continua nelle fasi di sviluppo, di innovazione, di servizio e di innovazione di un prodotto. Il raggiungimento di adeguati livelli di conoscenza e di risultati indicano il punto di partenza per la fase successiva del processo'* (Gapp e Fisher, 2007: 330-331). L'innovazione nel business è la dimensione più importante di tutto il processo dell'intrapreneurship, come risulta dalla creazione di una nuova impresa all'interno di un'organizzazione istituita per ridefinire prodotti/servizi dell'azienda e/o per entrare in nuovi mercati, il nuovo business si riferisce alla creazione di nuove divisioni o di imprese vere e proprie.

Gli intrapreneur cercano opportunità e l'innovazione fornisce lo strumento attraverso il quale riescono ad aver successo. In sintesi l'intrapreneurship aziendale spesso si riferisce all'introduzione di una nuova idea, nuovi prodotti, nuova struttura organizzativa, nuovo processo di produzione, o creazione di una nuova organizzazione all'interno di un'organizzazione esistente. Intrapreneurship e innovazione sono concetti strettamente collegati l'uno all'altro. E' necessario discutere di questi

concetti insieme e incoraggiarne la pratica all'interno delle organizzazioni, per una più efficace performance organizzativa.



## **1.2 Entrepreneurship**

L'imprenditorialità è il processo di avvio di un'impresa o altra organizzazione. L'imprenditore sviluppa un modello di business, acquisisce le risorse necessarie ed è pienamente responsabile per il suo successo o fallimento. L'Imprenditorialità opera all'interno di un ecosistema imprenditoriale. Usato per la prima volta nel 1723, oggi il termine imprenditore implica qualità di leadership, di iniziativa e di innovazione nel mondo degli affari. L'economista Robert Reich ha definito team building, leadership e capacità di gestione le qualità essenziali per l'imprenditore.

Quello di imprenditore è un concetto relativo alla microeconomia e lo studio dell'imprenditorialità risale al lavoro del tardo XVIII e primo XIX secolo, di Richard Cantillon e Adam Smith, fondamentale per l'economia classica. Nel XX secolo, l'imprenditorialità è stata studiata da Joseph Schumpeter negli anni trenta e da altri economisti austriaci, come Carl Menger, Ludwig von Mises e Friedrich von Hayek. Il termine 'entrepreneurship' è stato coniato intorno al 1920, mentre il prestito dal francese delle parola imprenditore, risale al 1850. Inizialmente gli economisti che hanno fatto il primo tentativo di studiare il concetto di imprenditorialità, in particolare Richard Cantillon (1680-1734), considerano l'imprenditore come colui che esplora le risorse a disposizione, assumendosi volontariamente la responsabilità di un rischio al fine di massimizzare il ritorno finanziario. Cantillon ha sottolineato la volontà dell'imprenditore di assumere dei rischi e affrontare le incertezze. Così egli richiama l'attenzione alla funzione dell'imprenditore, e distingue chiaramente tra la funzione dell'imprenditore e quella del proprietario, che è colui che fornisce il denaro necessario. Alfred Marshall considera l'imprenditore come un capitalista multi-tasking. I project entrepreneur sono individui impegnati nella gestione di organizzazioni temporanee. Si tratta di organizzazioni che hanno vita limitata, dedicata alla produzione di un singolo obiettivo o finalità e che si dissolvono rapidamente al termine del progetto. I settori in cui si diffondono includono: musica, film, software, televisione, costruzioni, e nuovi media. Ciò che rende il project entrepreneur distintivo da un punto di vista teorico è che bisogna riconfigurare queste associazioni temporanee ogni volta che nuove opportunità progettuali emergono. Di conseguenza costoro sono esposti

ripetutamente a problemi e compiti tipici del processo imprenditoriale. Infatti i project entrepreneur devono affrontare due sfide critiche che sempre caratterizzano la creazione di una nuova impresa: localizzare la giusta occasione per lanciare il progetto, assemblare la squadra più appropriata per sfruttare questa opportunità in modo efficace.

Poiché le imprese si muovono molto velocemente è interessante esaminare i progressi innovativi ed imprenditoriali che hanno raggiunto. L'innovazione è diventata costitutiva e fondamentale per primeggiare in un mercato competitivo, una necessità e non più solo un'opportunità in molti degli odierni assetti di business globale, indipendentemente dall'ambito di mercato di ogni società. Ciò è dovuto alla circostanza che la concorrenza per qualsiasi azienda si estende ben oltre il proprio ambito, necessitando una competitività molto elevata. Infatti le aziende che hanno valorizzato questi elementi e promuovono l'innovazione come fonte di vantaggio competitivo ne raccolgono costantemente sia i benefici economici che quelli organizzativi.

Con la proliferazione di gruppi di riflessione elaborati, focus group e strutture di Ricerca & Sviluppo, è evidente che le aziende oggi si battono per incarnare una forte tensione innovativa. Tuttavia, sulla base di uno studio comparativo delle pratiche di innovazione, ci si accorge che queste non sono prive di sfide che possiamo definire estreme (Harper e Becker, 2004).. Lo studio è stato completato con una serie di interviste a dirigenti aziendali e funzionari, coinvolti in prassi di innovazione ad alto livello. L'intento dello studio è stato quello di osservare quanto gli individui, i gruppi, i leader e la cultura organizzativa siano influenzati dalla creatività, generando una nuova idea, e dall'assunzione di rischi. Le domande dell'intervista erano basate sul modello di 'Equazione dell'innovazione = Creatività + assunzione di rischi (Byrd & Brown, 2003). I risultati dello studio hanno mostrato una differenza fondamentale tra le aziende che si riferivano alla loro cultura come 'altamente innovativa' e quelle che invece non lo facevano. Tutte le aziende altamente innovative hanno mostrato processi innovativi in atto. Mentre ogni processo aveva i suoi punti di forza e di debolezza, il semplice atto di articolare un processo è stato sufficiente per comunicare l'importanza dell'innovazione a tutta l'azienda.



Le preoccupazioni che consumano le menti degli imprenditori di oggi sono molto diverse da quelle degli anni '80. Solo qualche anno fa, la maggior parte delle imprese americane era messa in ginocchio dalla situazione economica globale, sia in patria che all'estero. Anche se gli imprenditori sono noti per trasformare le difficoltà in opportunità, questa crisi ha colpito duramente. Nel libro, 'Webs of innovation: the networked economy demands new ways to innovate' (Loudon, 2001), sostiene che anche durante i periodi di recessione, la necessità di innovazione persiste. Egli consiglia una forma di 'innovazione in rete', come modo per aiutare le aziende ad adattarsi a sostenere l'innovazione nell'era dell'informazione. Le aziende che hanno un costante impegno per l'innovazione, ha egli osservato, sono in grado di trarre maggior vantaggio da nuovi mercati e opportunità durante i periodi di boom, e mantenere e far crescere il business esistente, durante i cicli di ribasso. Le aziende che non si fanno carico dei propri processi di innovazione non possono aspettarsi di trarre profitto dall'innovazione, conclude. Una recente ricerca condotta dalla Fondazione Kauffman a Kansas City riferisce che il settanta per cento degli intervistati ritiene che l'imprenditorialità sia la risposta per portare l'America fuori dalla sua attuale crisi finanziaria. L'ottanta per cento sono a favore della necessità che il governo distribuisca risorse a sostegno dell'imprenditorialità per sviluppare e far crescere gli Stati Uniti. Tuttavia, una cosa è credere che l'imprenditorialità sia la risposta, altra cosa è far in modo che lo sia effettivamente. Oltre il settanta per cento degli intervistati ha risposto che la situazione finanziaria ha creato fratture nello spirito imprenditoriale. Mentre quasi il cinquanta per cento vede opportunità in questa crisi, solo la metà di quel cinquanta per cento prenderebbe in considerazione di investire tempo in una start-up nei prossimi cinque anni. In realtà solo questi ultimi possono essere considerati i nostri futuri imprenditori.

Se gli imprenditori possono essere ragionevolmente considerati parte integrante della risposta ai tempi turbolenti del mondo, se sono destinati ad essere i cercatori di opportunità e i veri creatori di posti di lavoro, allora sarà probabilmente vero che saranno coloro i quali oggi più mostrano un lato creativo. Secondo il professor Jean-Claude Larreche, Professore di Marketing

presso l'INSEAD di Fontainebleau, in Francia, gli imprenditori creativi sono in grado di superare questa crisi meglio di quanto possano le imprese tradizionali. 'Non è l'imprenditore creativo, ma sono le grandi aziende che devono essere cambiate. Le aziende creative possono sopravvivere in qualsiasi condizione', dice Larreche. Parlando al Forum di conoscenza del mondo a Seoul, Corea del Sud (11/19/08), Larreche usa la Virgin Atlantic come l'esempio imprenditoriale più brillante. Richard Branson, fondatore e architetto imprenditoriale del gruppo Virgin, ha intrapreso la sua prima avventura imprenditoriale nel 1967, all'età di 17anni. Branson ha iniziato la sua seconda attività tre anni dopo. E 'stato un mail-order record di vendite dell'azienda Virgin Mail. Tre anni dopo egli ha ampliato e creato la Virgin Records. Quello che può ora essere chiamato l'impero Virgin contiene un reticolato di società interamente controllate e di partnership esterne. Branson mantiene in realtà una partecipazione di controllo in ogni azienda che egli stesso avvia, contraddicendo in parte la teoria di Drucker che gli imprenditori non sono interessati alla proprietà. Ma cosa gli conferisce uno spirito imprenditoriale così unico? Intanto egli sostiene la responsabilità sociale aderendo alla sua intima convinzione che le necessità personali dei dipendenti vengono prima di tutto e, mentre altri non possono capire come, egli riesce ancora ad evitare i licenziamenti. Inoltre Branson crede nel potere della comunicazione informale. Ognuna delle sue aziende è mantenuta in forma ridotta al fine di essere controllabile, anche se poi è inserita in una struttura conglomerata. L'azienda Virgin è diversificata in innumerevoli direzioni, con interessi in compagnie aeree, negozi al dettaglio, un gruppo di viaggio, un gruppo di animazione, un Enterprise Hotel, servizi finanziari, cinema, stazioni radio e molto altro ancora. Quell'uomo sta facendo qualcosa di incredibile, e molti credono che una gran parte del merito sia la vera considerazione che ha dei suoi dipendenti. Branson non nega quanto tragica la crisi finanziaria sia, ma tuttavia è d'accordo che con essa enormi opportunità si sono presentate all'orizzonte. Uno dei messaggi di fondo maggiormente ascoltato è che le opportunità si presentano più facilmente alle aziende che si mantengono flessibili nel tempo, poiché è essenziale in un gruppo societario percepire il momento di passare oltre, e farlo il più rapidamente possibile. Branson afferma anche che le aziende con

disponibilità finanziarie liquide hanno la responsabilità, sia nei confronti del loro paese, sia della loro stessa azienda, di investire il denaro. Pur efficaci, suggestivi e in parte fonte di ispirazione e ammirazione, quelli dell'imprenditore di Branson sono motivi estremamente differenti da quelli dell'imprenditore descritto da Drucker. Nel caso di Branson, c'è gran desiderio di lasciare un segno nel mondo, ma - alle sue condizioni - che sembrano anche trasportare un'enorme quantità di ego. L'imprenditore di Drucker sembra invece sistematizzare, organizzare e così portare il cambiamento nei 'giganti' aziendali. L'innovazione su scala globale, come pratica e teoria, ha fatto molta strada da quando Drucker pubblicò le sue idee nel 1980. Attualmente l'innovazione globale ha un mezzo convenzionale di misura, l'indice globale innovativo ideato e sviluppato dalla INSEAD Business School and World Business, che è un modello formale costruito per osservare al meglio come ogni nazione stia procedendo nel campo dell'innovazione. Il GII classifica le migliori e peggiori economie al mondo dal punto di vista dell'innovazione, oltre a fornire approfondimenti sui punti di forza e di debolezza delle nazioni nelle loro politiche e pratiche relative all'innovazione. La disponibilità di questo indice significa che gli imprenditori possono effettuare comparazioni critiche e prendere decisioni concrete perché la loro ricerca si basa su dati effettivi. Perché l'indice rischia di diventare sempre più importante man mano che il tempo scorre?. Dal momento che il GII mostra fino a che punto le singole nazioni e regioni rispondono alla sfida nel campo dell'innovazione, pian piano si delineerà un quadro sempre più limpido di ciò che costituisce successo e cosa no. Sulla stessa linea, ci si è chiesto più volte come si possa misurare l'imprenditorialità. Quando due discipline sono così strettamente allineate, come si sono dimostrate essere l'innovazione e l'imprenditorialità, ci si chiede se non dovrebbe l'imprenditorialità giocare un suo ruolo specifico in una tale misurazione. Per esempio ci sono paesi che hanno un enorme successo con l'innovazione, ma che spesso hanno difficoltà a posizionare i propri prodotti innovativi sul mercato. Per ottenere informazioni utili, è necessario percepire l'imprenditorialità e l'innovazione in maniera intercambiabile e sviluppare un indice al fine di rivelare il legame tra loro, su una base globale.

La crescente preoccupazione per la mancanza di accesso alle misure imprenditoriali globali è diventato il catalizzatore per Entrepreneurship Indicators Project, un gruppo che ha cominciato ad affrontare questi problemi nel 2007. Come si misura l'imprenditorialità di un paese? Intanto il numero totale delle acquisizioni di brevetti, nuove start-up, numero di società quotate è un punto di partenza. Ma ci sono anelli mancanti che il PEI cerca di riempire, sviluppando misure comparabili di imprenditorialità, nonché individuando i fattori che aumentano o impediscono quest'ultima. In seno all'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico - OCSE, il gruppo ritiene che, se l'imprenditorialità è il processo che porta alla creazione e alla crescita di un business, la creazione e la crescita devono essere necessariamente misurati (Davis, 2007). Misurare le performance di innovazione a livello nazionale e mondiale è un efficace metodo per determinare le best practice e gli errori relati alle strategie di innovazione, e serve a determinare in quali condizioni le aziende prosperano. Il quadro del modello GII utilizza otto pilastri che sono raggruppati in due categorie:

Input: aspetti che migliorano la capacità di una nazione di generare idee e sfruttarle per prodotti e servizi innovativi.

Output: i benefici finali che le nazioni ottengono - più creazione di conoscenza, maggiore competitività e una maggiore produzione di ricchezza.

Ogni pilastro offre dati quantitativi e qualitativi che consentono di osservare oltre la superficiale classifica. Solo in tal modo si può procedere all'interpretazione su come e perché un dato paese risponde all'innovazione.

#### Input

1. Istituzioni e politiche: indipendenza della magistratura, esigenti standard normativi, presenza di leggi in materia di ICT, solidità delle banche, qualità di istituti di ricerca scientifica, qualità delle scuole di business ed economia, ostacoli giuridici alla manodopera straniera, tempo necessario per l'avvio di un'impresa, tempo necessario per l'ottenimento di licenze, rigidità dell'indice di occupazione, indice di protezione degli investitori, priorità ICT per il governo.

2. Capacità umana: fuga di cervelli: qualità di approccio delle risorse umane, qualità dell'educazione nella matematica e nelle scienze umane, laureati in ingegneria, laureati in scienze, popolazione, popolazione urbana, scuole connesse a internet.

3. Infrastrutture: qualità delle infrastrutture in generale: qualità della rete di trasporto nazionale, qualità del trasporto aereo, penetrazione delle linee fisse, penetrazione della telefonia mobile, penetrazione di Internet, larghezza di banda internazionale, le spese ICT, penetrazione dell'uso del personal computer, valore del prezzo di un telefono cellulare.

4. I mercati commerciali e di capitale: accesso ai finanziamenti, sofisticazione dei mercati finanziari, quote di emissione nei mercati di condivisione locale, governo d'impresa, raffinatezza dei compratori, orientamento al cliente delle imprese, credito interno al settore privato, flussi di capitale privato, investimenti lordi, estensione dei cluster, importazioni di servizi commerciali, importazioni di manufatti, gli investimenti privati nel settore delle ICT, stima informale dell'economia.

5. Sofisticazione tecnologica: livello di tecnologia, indice di e-participation, indice di e-government, appalti pubblici di tecnologie avanzate, uso di internet da parte delle imprese, la concorrenza tra i fornitori ISP, assorbimento della tecnologia da parte della società, ricavi ICT, server internet sicuri ogni 1.000 persone, la spesa su R&D, pagamenti quota di royalty e licenze, collaborazione commerciale / R & S università.

#### Output

6. *Conoscenza*: ricerca specializzata locale e formazione, natura del vantaggio competitivo, qualità della tecnologia nel processo di produzione, esportazioni high-tech, esportazioni dei manufatti, esportazioni ICT, assicurazioni e servizi finanziari, brevetti registrati (domestici e non), commissioni ricevute per royalty e licenze.

7. *Competitività*: la crescita delle esportazioni verso i paesi vicini, intensità della concorrenza locale, reach di esportazione sui mercati internazionali, esportazione di servizi commerciali, merci esportate, beni esportati, servizi esportati, società nazionali quotate.

8. *Ricchezza*: spese per i consumi finali, PIL pro capite, tasso di crescita del PIL, industria - valore aggiunto, produttore - valore aggiunto, migrazione internazionale del magazzino, valore delle scorte scambiate, deflussi netti di investimenti diretti all'estero.

Sulla base delle informazioni collezionate l'innovazione e l'imprenditorialità continueranno ad espandersi in futuro a livello transfrontaliero, grazie all'esistenza di queste sei circostanze: condizioni globali di mercato, mentalità imprenditoriale, fiducia nelle istituzioni consolidate, capacità di spostare gli ambienti di business, collaborazione internazionale e sviluppi tecnologici.

1. Condizioni del mercato globale. Le barriere commerciali si stanno allentando. Le economie sono interdipendenti. La comunicazione via Internet non è mai stata più facile o più accessibile. Queste condizioni guidano la riforma politica, la trasparenza culturale, il progresso sociale e una grande quantità di creazione di ricchezza.

2. Mentalità imprenditoriale. Gli imprenditori hanno la capacità di vedere, capire e sfruttare i mercati in evoluzione. La capacità dell'imprenditore di pensare in modo diverso, utilizzare intuizioni, vedere ciò che altri non vedono, immaginare ciò che ancora non esiste, e identificare le opportunità quando sono mature - queste sono le pregiate qualità dell'imprenditore di oggi.

3. Erosione della fiducia nelle istituzioni stabilite. La recente crisi economica mondiale ha rimosso qualsiasi tipo di fiducia che la maggior parte delle persone aveva mostrato, in passato, nei confronti dei governi, delle grandi banche e di altre entità finanziarie. La sfiducia risultante porterà, pertanto, a reinventare noi stessi come individui, comunità, paesi e società. Da ciò, molti più imprenditori approfitteranno della situazione.

4. Spostamento ambiente di business. Le imprese di grandi dimensioni sono sinonimo di burocrazia, e dove vi è burocrazia vi è, inevitabilmente, mancanza di innovazione. In risposta, il contesto economico si sta spostando per soddisfare le esigenze dei suoi innovatori, cercando di cambiare rapidamente gli operatori presenti sul mercato. L'innovazione e l'imprenditorialità stanno cominciando a fiorire in tutto il mondo e, probabilmente, prenderanno la forma di imprese molto più piccole, ma in realtà più audaci. Conoscere e catalizzare queste informazioni è come riuscire a

pungere i giganti aziendali con un punzone. Qualsiasi azienda, grande o piccola, che continuerà lungo il percorso già intrapreso troverà davanti a sé solo proposte perdenti ed infruttuose.

5. Collaborazione imprenditoriale. Inoltre, su scala globale, ci sarà più collaborazione imprenditoriale, che a sua volta permetterà innovazione condivisa. Uno degli approcci mostrati dalla Cina per la creazione di una nazione innovativa è la tecnologia di Business Incubator (TBI). La missione della Cina è quella di nutrire 'technopreneurs' attraverso sostegno a start-up. La business incubation è considerata una valida opzione per i paesi che vogliono espandere le opportunità economiche.

6. La Crescita delle tecnologie di ingegneria ambientale e sostenibile. Una crescente consapevolezza della necessità di proteggere il nostro mondo alimenterà la domanda di prodotti e servizi che possono raggiungere questo obiettivo.

Le opportunità sono di portata internazionale, e le persone scelgono di ritornare nella loro patria al fine di utilizzare il proprio talento, costruire fortune con esso, ed elevare la concorrenza globale. La domanda di innovazione a livello internazionale e l'imprenditoria che l'accompagna, si concentreranno sull'essere sempre più *obiettivo-guida*. Con l'iniziativa al timone, innovazione e imprenditorialità si adatteranno l'una all'altra per migliorare la qualità della vita, fare del bene, salvare il pianeta e ottenere un successo economico. Non sarà più tutto basato su informazioni, come pensava Drucker. Si tratterà di costruire un mondo migliore e una vita migliore attraverso l'innovazione, con uno scopo comune.





## **2. Innovazione come fattore di successo**

### *Abstract*

*Il capitolo seguente tratteggia alcuni dei più importanti fattori che supportano gli imprenditori nelle proprie attività quotidiane. Una breve disamina sullo scenario dell'innovazione e le sue fonti. Altri elementi importanti come la cultura, il suo impatto e quanto questa possa essere importante per raggiungere gli obiettivi e fare business con un modo di pensare innovativo. Infine un fattore importante quale il mindset, l'importanza di svilupparlo riconoscendo validi strumenti.*

*Keywords: innovazione, fattori di successo, cultura, entrepreneurial mindset*

### *Resumen*

*Se señala en este capítulo la importancia que tienen determinados factores en el desarrollo de las actividades empresariales. Igualmente se hace referencia a las fuentes que sustentan el concepto de innovación. Entre los factores analizados se encuentra la cultura y el impacto de ésta en la consecución de las metas, y como motor de cambio en la forma de pensar para conseguir objetivos y logros empresariales. Se apuntan también como factores clave la forma de pensar, y la importancia de desarrollar y conocer herramientas específicas.*

*Palabras clave: innovación, factor de éxito, fuentes, cultura, mentalidad emprendedora.*

### *Abstract*

*The following chapter is to get to know the importance of some factors that assist entrepreneurs in their daily activities. A short review about the background of innovation and its sources. Other factors were considered such as culture, its impact and how could be important to achieve goals and make business in a different way of thinking. Another factor will be the mindset, the importance of developing it and acknowledging some tools.*

*Keywords: innovation, success factor, sources, culture, entrepreneurial mindset.*



## **2.1 Innovazione**

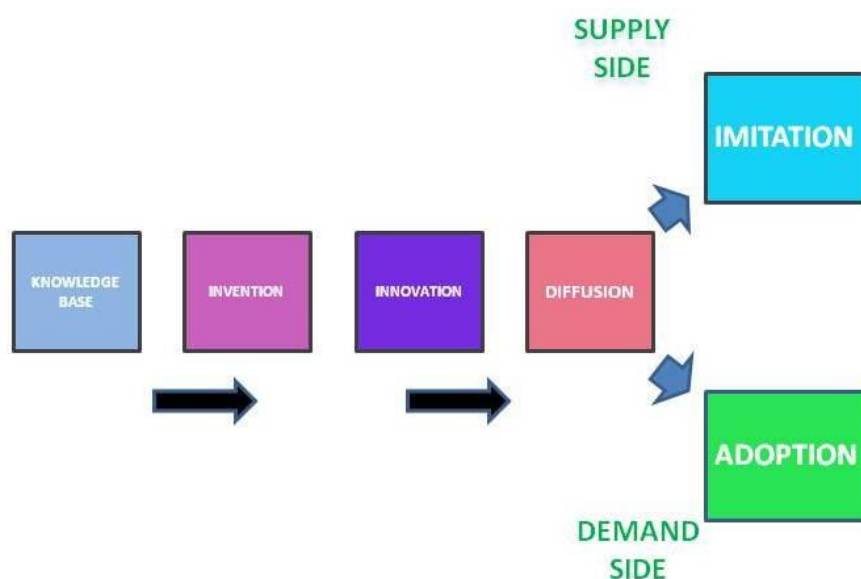
L'innovazione è una nuova idea, dispositivo o processo. L'innovazione può essere vista come l'applicazione di soluzioni migliori che soddisfino le nuove esigenze, i bisogni inespressi, o le esigenze del mercato esistente. Tutto questo si realizza attraverso prodotti più efficaci, processi, servizi, tecnologie, o idee che siano prontamente disponibili ai mercati, ai governi, alle società. Il termine innovazione può essere definito come qualcosa di originale e, di conseguenza, nuovo, che irrompe nel mercato o nella società. Mentre un nuovo dispositivo è spesso descritto come una novità, in economia, nella scienza del management, e in altri campi di pratica e di analisi, l'innovazione è, generalmente, considerata come un processo che riunisce varie idee nuove in modo che abbiano impatto sulla società. L'innovazione differisce dall'invenzione nella considerazione che l'innovazione si riferisce all'uso di una migliore e di conseguenza nuova idea o metodo, dove l'invenzione si riferisce più direttamente alla creazione dell'idea o metodo stesso. L'innovazione non è solo semplice miglioramento, poichè l'innovazione si riferisce all'idea di creare qualcosa di diverso, piuttosto che fare la stessa cosa meglio.

Nel contesto organizzativo, l'innovazione può essere collegata a cambiamenti positivi in termini di efficienza, produttività, qualità, competitività e quote di mercato. Tuttavia i recenti risultati della ricerca mettono in evidenza il ruolo complementare della cultura organizzativa per consentire alle organizzazioni di tradurre l'attività innovativa in miglioramenti delle prestazioni tangibili. Le organizzazioni possono anche migliorare i profitti e le prestazioni fornendo ai gruppi di lavoro opportunità e risorse per innovare.



### **2.1.1 Sorgenti di innovazione**

Ci sono diverse fonti di innovazione. Possono essere il risultato di uno sforzo congiunto causato da una serie di diversi agenti, possono avvenire per caso, o come risultato di una crisi importante del sistema. Secondo Peter F. Drucker le fonti generali di innovazione sono i diversi cambiamenti nella struttura del settore, nella struttura del mercato, in demografia locale e globale, nella percezione umana, nell'umore e il significato, nella quantità delle già associate conoscenze scientifiche disponibili, e così andando per qualsiasi riferimento culturale.



*Figura 1. 'Linear innovation model' del cambiamento tecnologico'.*

Rappresentazione originale.

Non esiste una fonte certa del modello, di cui si è cominciato a discutere pare sin dal 1945 (Godin, 2006) e che si è successivamente affermato come 'Linear Innovation Model'. Nel modello originale sono presenti solo le tre fasi principali del processo di cambiamento tecnologico: invenzione, innovazione, diffusione. Nel modello lineare più semplice e tradizionalmente riconosciuto, tutto è concentrato sull'innovazione del produttore. È qui che un agente - persona o impresa - innova per orientare al mercato la nuova soluzione. Altra fonte di innovazione, che solo attualmente sta diventando ampiamente riconosciuta con la cultura dei 'maker', è quella gestita dall'utente finale. È qui che un agente - persona o società - sviluppa una innovazione per il proprio personale uso,

poichè i prodotti esistenti non soddisfano i bisogni percepiti. L'economista del MIT Eric von Hippel (1990) ha identificato l'innovazione per l'utente finale come, di gran lunga, tra le fonti più importanti e critiche nel suo classico libro sull'argomento *'Fonti di innovazione'*.

L'ingegnere robotico Joseph F. Engelberger (1980) afferma che le innovazioni richiedono solo tre cose: 1. Un bisogno riconosciuto. 2. Persone competenti con la tecnologia in questione. 3. Sostegno finanziario. Tuttavia, i processi di innovazione di solito coinvolgono molti elementi: identificazione delle esigenze dei clienti, tendenze macro e micro, sviluppo delle competenze, ricerca del sostegno finanziario. Il modello dell'innovazione di Kline pone l'accento sull'esigenza del mercato potenziale come motore del processo di innovazione, e descrive il complesso e spesso iterativo feedback loop tra il marketing, la progettazione, la produzione, la ricerca e lo sviluppo.

L'innovazione da parte delle imprese è raggiunta in una molteplicità di situazioni, con molta attenzione data alla ricerca formale e allo sviluppo, R & D, per 'innovazioni radicali'. R & D fornisce supporto sui brevetti e altre innovazioni scientifiche che guidano alla crescita produttiva in settori come l'industria, la medicina, l'ingegneria e l'amministrazione. Tuttavia le innovazioni possono essere sviluppate da ruoli, funzioni, processi non formalmente riconosciuti, sul posto di lavoro, attraverso lo scambio e la combinazione di esperienze professionali e umane. Le innovazioni più radicali e rivoluzionarie tendono ad emergere dalla ricerca e sviluppo, mentre le innovazioni incrementali possono emergere dalla pratica - ma ci sono molte eccezioni per ciascuna di queste tendenze.

La tecnologia dell'informazione e il changing-business, nonché lo stile di gestione, sono in grado di produrre un clima di lavoro favorevole all'innovazione. Per esempio, la società di software Atlassian conduce trimestralmente gli 'Ship it Days', durante queste giornate i dipendenti possono lavorare su tutto ciò che riguarda i prodotti della società. I dipendenti di Google lavorano sui propri progetti per il venti per cento del loro tempo - noto come Innovation Time Off. Entrambe le aziende citano questi processi di bottom-up come principali fonti per nuovi prodotti e funzionalità. Un fattore importante di innovazione include i clienti che acquistano i prodotti o utilizzano i servizi.

Come risultato, le aziende possono incorporare clienti più o meno fidelizzati in specifici focus group, monitorare le esigenze dei non ancora clienti, oppure lasciare liberi gli utenti di adattare direttamente i prodotti. Per quanto riguarda il concetto di *innovazione utente*, una gran quantità di innovazione è prodotta da coloro che effettivamente migliorano nell'utilizzo di tecnologie e prodotti, sviluppandoli come parte della loro normale quotidianità. Nella maggior parte dei casi gli innovatori-utenti hanno motivazioni personali. A volte gli user-innovator possono diventare imprenditori, vendere il loro prodotto, scegliere di scambiare la loro innovazione in cambio di altre innovazioni, o possono essere adottati dai loro fornitori. Essi possono anche scegliere di rivelare e diffondere liberamente le loro innovazioni, utilizzando protocolli open source. In tali reti di innovazione gli utenti o le comunità di utenti possono sviluppare ulteriormente prodotti, servizi, tecnologie e reinventarne il loro significato economico, sociale e politico.





### **2.1.2 Fattori di successo per l'innovazione.**

Questa non è una lista 'rivoluzionaria' - ma al fine di praticare al meglio l'innovazione individuiamo una serie di fattori abilitanti.

**Un caso interessante per il tasso di innovazione** - la gente deve capire perché l'innovazione è necessaria al fine di poter seguire la scia che conduce alla svolta. Quella spinta, inevitabilmente, richiederà il cambiamento dello status quo e la gente teme, il più delle volte, tale cambiamento.

**Una visione del futuro** - la società deve avere chiara l'idea di ciò che il futuro potrebbe portare, e in particolare su un futuro in cui la società potrebbe essere considerata irrilevante (se si è pienamente deduttivi - che vuol dire prevedere il futuro basandosi interamente sul passato - allora sarà sempre pertinente). Ovviamente sono pur sempre congetture, ma congetture necessarie se fatte in modo 'coerente'.

**Un'agenda di innovazione strategica allineata** - la società deve avere la percezione esatta di che tipo di affari tratta essa stessa, e in che tipo di affari vuole essere coinvolta, e che tipo di tolleranza al rischio pone come limite, prima di poter affrontare un qualunque tipo di innovazione. Un portafoglio di innovazione non è generalmente valido per ogni azienda - si deve essere coscienti di ciò che è valido e cosa no per le aspirazioni e la realtà di ciascuna compagnia.

**Coinvolgimento dei senior manager** - le metriche tradizionali non possono essere applicate per le innovazioni, che risultano come discontinuità, e sono definite da successi storici. L'innovazione, se rivoluzionaria, non è ancora mai apparsa sulla scena, e proprio per questo è definita rivoluzionaria, in tal senso ha un estremo bisogno di supporto 'dall'alto'.

**Un modello di processo decisionale che promuova il lavoro di squadra** - l'autocrazia quasi sempre manca di critica e il consenso affonda ogni decisione al livello più basso possibile, al massimo comune denominatore. Una squadra più ampia e trasversale deve essere impegnata nel processo, e quindi un 'campione' appassionato deve essere in grado di prendere le decisioni finali per quella squadra.

**Un gruppo creativo e multifunzionale** - una rappresentazione in sezione trasversale della società è essenziale, per una prospettiva piena, per concepire un piano olistico e non gerarchico o preferenziale, e per alimentare l'impollinazione incrociata'.

**La volontà di affrontare il rischio e il valore dell'assurdo** - entrambi sono essenziali, l'assunzione di rischi per le sue implicazioni strategiche e culturali, e l'assurdità per il suo potenziale di portare l'organizzazione in maniera imprevedibile verso nuove direzioni, a volte di grande valore. E, contrariamente alla credenza comune, molte idee assurde possono essere perseguite con poco investimento iniziale.

**Un ben definito, ma flessibile, processo di implementazione** - le grandi idee necessitano di speranza e nutrimento - un processo flessibile che aiuti queste idee si deve evolvere in qualcosa che riempie un nuovo spazio-tempo, esso non sarà simile a come lo si è immaginato, ma alla fine si mostrerà migliore.

## **2.2 Altri fattori**

### **2.2.1 Cultura e innovazione. Come la cultura contribuisce all'innovazione?**

L'innovazione è di solito intesa come l'introduzione di qualcosa di nuovo o di qualcosa di significativamente migliorato, come prodotti, beni, servizi o processi, attraverso due fasi principali: iniziazione e recepimento delle innovazioni - Glynn, Nakata, Sivakumar, Williams, McQuire -. Nella fase di avvio, idee nuove e utili verranno generate, per poi essere adottate e sfruttate in fase di attuazione. Oltre al possibile supporto organizzativo, l'iniziazione si basa in gran parte sulla creatività individuale, una volta che viene generata un'idea ha bisogno di un'organizzazione affinché possa svilupparsi e implementarsi. Studi precedenti hanno dimostrato che l'innovazione richiede condizioni specifiche e la cultura è considerata un supporto importante all'innovazione tra gli altri, (Ulijn e Weggeman, 2001; Westwood e Low, 2003). L'impatto culturale è snodato su due processi opposti - tradizione e innovazione - alcune culture hanno un'esperienza accumulata che predilige la prima, mentre altre la seconda. In altre parole, l'apertura verso nuove esperienze varia nelle diverse culture. La cultura è quanto viene appreso - più intensamente nei primi anni di vita - e continua impattando sulla mente di ciascuno per tutta la vita. La comprensione della nostra cultura ci aiuta a predire il comportamento dei membri tipici della stessa cultura in situazioni definite normali. La cultura potrebbe spiegare alcuni fattori non quantificabili e immateriali, da cui tutte le società sono governate, ma che sono spesso considerati come 'naturali' o 'normali', e molte definizioni sono state coniate al fine di determinare i limiti di questo fenomeno. La cultura ha una duplice funzione - da un lato, tiene insieme la società e dall'altro mette in relazione l'individuo con i gruppi cui appartiene. Sembra, tuttavia, che le ricerche concordino su due questioni fondamentali: 1) che la cultura plasma le menti e, 2) che ci sono molti aspetti diversi di questo fenomeno. La vera questione non è se, ma in che misura e in quali modi la cultura influenza fenomeni individuali e di gruppo nelle organizzazioni.

La Cultura, naturalmente, è un complicato campo di studi. Esistono diverse tassonomie per catturare la variazione del meccanismo che comunemente mostra combinazioni uniche di valori e modelli di comportamento a livello sociale. La maggior parte delle definizioni di cultura attualmente utilizzate nelle scienze sociali sono sintetizzate del concetto delineato da Taylor come *'tutto quel complesso che include la conoscenza, la fede, l'arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisita dall'uomo come membro di una società'* (Buono et. al., 1985). Leontiev (2006: 56), esemplifica che *'espressa metaforicamente, la cultura è un tipo di indicatore del modo ottimale di agire nel mondo e di concepire il mondo stesso, e un indicatore dei confini che influenzano la scelta di esperienza in questa visione ottimale'*. L'optimum implica che la cultura si evolva ed approvi standard, lì dove le deviazioni positive da quelle norme, o innovazioni, vengano però riconosciute dagli individui e dalla società.

## **2.3 Mindset**

Il 'Mindset' è un insieme di presupposti, metodi o notazioni, detenuti da una o più persone, o gruppi di persone, che crea un forte incentivo all'interno di queste persone o gruppi, tale da far continuare ad adottare o accettare precedenti comportamenti, scelte, o strumenti. Questo fenomeno è anche talvolta descritto come inerzia mentale, 'pensiero di gruppo', o 'paradigma', ed è spesso difficile contrastare i suoi effetti sui processi di analisi e sui processi decisionali. Il mindset può essere considerato anche come una 'Weltanschauung', o una filosofia di vita. Per un dipendente presso una società, l'idea di creare da soli e iniziare la propria attività può essere estremamente allettante. Non solo rappresenta la possibilità di essere il capo di se stesso, ma offre l'opportunità di seguire la propria passione. Tuttavia, per avere successo come imprenditore, è necessario essere in grado di passare da una mentalità da dipendente ad una imprenditoriale. Colui che mostra impegno e dedizione ad una vita imprenditoriale, deve essere preparato ad affrontare un viaggio tortuoso. Anche se questa scelta può essere incredibilmente gratificante, i potenziali imprenditori non dovrebbero mai essere ingannati dal glamour che i media descrivono intorno al regno dell'imprenditorialità. C'è sempre un tasso elevato di mortalità tra gli imprenditori delle piccole imprese. Qualora un'azienda non dovesse riuscire, il rating di credito fallisce con essa; la fiducia del soggetto potenziale imprenditore è schiacciata; la famiglia stessa è sottoposta ad una implacabile pressione. Partire da soli non è una decisione da prendere alla leggera. La ricerca accademica sulla psicologia degli imprenditori ha dimostrato che non esiste un'unica tipologia psicologica, o insieme di elementi, che suggerisca come il successo di un imprenditore possa essere garantito. Dall'esperienza descritta in letteratura (Low, M. B. & MacMillan, I. C., 1988) vengono individuate sei caratteristiche condivise da imprenditori di successo:

**Perseveranza:** la capacità di sopportare il rifiuto ripetuto e la delusione è una parte essenziale per la sopravvivenza psicologica di un imprenditore. Gli imprenditori di successo sono in grado di trarre lezioni dal rifiuto, così come riescono ad impedire che i rifiuti danneggino la propria autostima. In

sostanza, è necessario essere in grado di deviare il rifiuto da se stessi e usarlo, piuttosto, come stimolo per correggere i difetti nelle idee di business.

**Flessibilità:** l'imprenditorialità è uno spazio difficile in cui gettarsi, le sfide e i problemi imprevisti appaiono costantemente all'orizzonte. È necessario mostrare e fortificare di un pensiero flessibile, la capacità di risolvere i problemi non appena affiorano, e la forza di rialzarsi rapidamente dopo una battuta d'arresto.

**Alto locus of control interno:** gli imprenditori di successo hanno fede nella proprie capacità e sono coscienti che tali capacità determineranno il proprio successo. Sono consapevoli che sono le azioni, le decisioni, le risposte a fare di loro uomini di successo e non quello che il mondo esterno potrebbe pensare. Questo significa che è necessario assumersi la responsabilità di fare le cose che devono essere fatte, e farle nel migliore dei modi.

**Apprendimento e iterazione:** quando si verifica un problema, un imprenditore di successo lo trasforma in un'opportunità di apprendimento. Le lezioni che ogni imprenditore trae da ciascuna situazione che gli si presenta davanti saranno poi sempre utilizzate in iterazioni successive, attraverso idee dell'imprenditore da sviluppare e perfezionare.

**Curiosità:** una curiosità di ampio respiro su come funziona il mondo e su come le cose si legano insieme è estremamente facile da rilevare tra gli imprenditori di successo. Mantenere sempre la mente attiva - rafforza la capacità di vedere le cose da angolazioni diverse e pensare lateralmente.

**Ottimismo:** nonostante tutte le difficoltà insite nello stile di vita imprenditoriale, gli imprenditori di successo cercano sempre di mantenere una visione ottimistica della vita e del mondo. Essere ottimisti nei confronti di una situazione potrebbe significare la differenza tra vedere un problema come irrisolvibile o come un'opportunità da esplorare.

### **3. Entrepreneurship nel mondo**

#### **Abstract**

*‘Entrepreneurship nel mondo’, il terzo capitolo di questo breve saggio, è la case history del progetto OSC. La storia di una piccola impresa impegnata nel campo dell'innovazione, ma anche la storia di una diretta esperienza personale che mostra, in un esperimento di vita reale di circa dieci anni, come imprenditorialità e innovazione sono importanti, o sarebbe meglio dire necessarie, per qualsiasi crescita o successo. La storia di OSC - OnScreen Communication inizia all'università, come laboratorio multimediale, continua come progetto di spin-off e arriva velocemente al mercato diventando una organizzazione orientata al business. Il capitolo è anche una panoramica sul posizionamento e l'innovativa offerta di OnScreen Communication e diviene presto un profondo viaggio attraverso alcune delle più innovative tecnologie contemporanee: realtà aumentata, sistemi interattivi, e applicazioni immersive. La storia continua con la descrizione delle principali esperienze internazionali in USA e Cina che, ottenute grazie ad entrepreneurship e innovazione, rappresentano un importante obiettivo per una piccola impresa. Il capitolo termina con alcune importanti suggestioni, la disamina di nuovi affascinanti modelli di sviluppo per il presente e il futuro: sharing economy, crowdfunding e coworking.*

*Keywords: innovazione, nuove tecnologie, augmented reality, sharing economy.*

#### **Resumen**

*El tercer capítulo revisa el concepto del espíritu empresarial en el mundo, se ilustra con el modelo del caso OSC – On Screen Communication, pequeña empresa dedicada a las nuevas tecnologías, y se expone también una experiencia directa de mas de diez años, cuyos resultados nos muestran cómo la iniciativa empresarial y la innovación son importantes, o más aún, necesarias, para lograr el éxito y el crecimiento. Los inicios se desarrollan en la Universidad, con la puesta en marcha de un laboratorio multimedial, que continúa como un proyecto de spin-off orientandose de*

*forma rápida hacia el mercado. En el capítulo se ofrece una visión general sobre la tecnología y el posicionamiento en el mercado, también se analizan algunas de las tecnologías contemporáneas más innovadoras: realidad aumentada, sistemas interactivos y aplicaciones inmersivas. Por otro lado, se hace referencia a la descripción de las principales experiencias internacionales en USA, Mexico y China que, gracias a la iniciativa empresarial y a la innovación, representan un objetivo importante para la pequeña empresa. El capítulo finaliza con algunas sugerencias clave como la presentación de nuevos modelos para el presente y el futuro: economía del compartir y coworking.*

*Palabras clave: innovación, nuevas tecnologías, realidad aumentada, economía colaborativa.*

#### *Abstract*

*'Entrepreneurship in the world', the third chapter of this short essay, is the OSC project case history. A story of a little company involved in new technologies, but even a story of a personal direct experience that shows, in a real life experiment of almost ten years, how entrepreneurship and innovation are important, or better to say necessary, for every growth or success. The OSC - OnScreen Communication story starts from University, as a multimedia laboratory, continues as a spin-off project and moves fast to the market landing as a business oriented organization. The chapter is even an overview about OnScreen Communication's positioning and innovation technology offer and become soon a deep journey across some of the most innovative contemporary technologies: augmented reality, interactive systems, and immersive applications. The story continues with the description of the main international experiences in US and China that, obtained thanks to entrepreneurship and innovation, represent an important goal for a small company. The chapter ends with some important suggestions, the examination of new fascinating models for present and future: sharing economy, Crowdfunding and coworking.*

*Keywords: innovation, new technologies, augmented reality, sharing economy.*



*Fino a che uno non si compromette c'è esitazione, possibilità di tornare indietro, e sempre inefficacia. Rispetto a tutti gli atti di iniziativa (e creazione), c'è solo una verità elementare, la cui ignoranza uccide innumerevoli idee e splendidi piani: dal momento in cui uno si compromette definitivamente, allora anche la Provvidenza si muove. Tutta una serie di cose che non sarebbero mai accadute accorrono per aiutare. Un intero flusso di eventi inizia dalla decisione, generando a suo favore tutti i generi di imprevedibili accadimenti, incontri ed assistenza materiale, che nessun uomo potrebbe aver sognato avvenissero. Ho imparato un grande rispetto per una quartina di Goethe: 'Qualsiasi cosa puoi fare o sognare di fare, cominciala. Il coraggio ha in sè genio, potere e magia!'*

*William Hutchinson Murray*

Parlando di imprenditorialità, si fa riferimento a esperienze reali sicuramente più che per qualsiasi altro argomento. Come abbiamo letto nelle pagine precedenti, ci sono molti casi interessanti, efficienti e scientificamente validati, che hanno provato le teorie rilevanti e i potenti paradigmi che possiamo trovare nella letteratura specifica e che potremmo citare positivamente. Possiamo anche studiare nuovi casi, osservando nuove esperienze che non sono state ancora esaminate dalla comunità scientifica. Essenziale, ma non abbastanza. Quando ci soffermiamo sull'imprenditorialità e sull'esperienza è come se fondessimo azione e ricerca, lavoro e formazione, apprendimento e pratica. Questo significa che se vogliamo parlare di imprenditorialità è necessario vivere direttamente questa esperienza, prima di convalidare o sviluppare qualsiasi teoria su di essa. Per questo scopo, dopo la panoramica teorica del primo e del secondo capitolo di questo saggio, si propone l'immersione in una specifica case history. In fondo ogni autore può parlare solo di se stesso, quindi viene dipanato un caso che è stato ideato e gestito in prima persona negli ultimi dieci anni. Tutto è cominciato con un'iniziativa, e questa iniziativa è in grado di unificare teoria e pratica. Causa originaria di questa iniziativa è stata il flash originale che possiamo chiamare qui intuizione, e che è qualcosa in comune tra la strategia e la creatività; poi ci sono i fatti, le azioni e le esperienze

che naturalmente sgorgavano da questa fonte, come un fiume impetuoso. Come si può facilmente osservare nello spirito dell'imprenditore c'è una forte capacità di essere razionale, di analizzare e valutare, ma allo stesso tempo vi è una parte essenziale che è paradossalmente basata su visioni, sensazioni ed emozioni. Potremmo definire l'"iniziatore" come un 'pazzo saggio', con una particolare febbre che non gli permette di vivere una vita senza 'iniziative', convinto che tutti gli altri siano pazzi. Così possiamo osservare i sintomi di questo 'comportamento anormale', senza dubbio, ma non possiamo riuscire a capirne l'eziologia, il significato profondo, la vera causa di tale comportamento. Non è questo il consesso per trovare la risposta a tale domanda, si vuole tuttavia dimostrare come l'intuizione e il pensiero, la strategia e la creatività, l'idea e l'azione, siano indissolubili 'stati d'animo', profondamente e visceralmente connessi con l'esperienza imprenditoriale. Si vuole sottolineare inoltre come questo spirito imprenditoriale generi crescita e, alla fine, dimostrare che questa esperienza non è poi così 'rara', ma piuttosto è il potenziale orizzonte di ogni donna e uomo. In questa concezione l'imprenditorialità è fortemente unita all'innovazione. Ogni iniziativa è sempre una novità, una nuova storia che fa parte di una storia più grande dell'essere umano in cui, come ha detto un caro poeta, 'c'è qualcosa di nuovo, anzi d'antico'.

Ma in fondo cos'è in realtà questa iniziativa-innovazione? Come possiamo definire e mettere in pratica questo importante concetto che segue l'evoluzione umana fin dal principio? In un approccio tradizionale, l'innovazione è fortemente legata alla conoscenza. In termini di teoria e di azione, la conoscenza ha due facce nella stessa medaglia. L'innovazione è 'la condivisione della conoscenza in azione', la capacità di ogni 'animale sociale' di condividere e utilizzare le conoscenze per trovare modi nuovi e più efficaci. L'innovazione è una parte essenziale della vita. La vita è un continuo cambiamento, soprattutto in epoca contemporanea, e siamo obbligati a sviluppare un atteggiamento speciale per questo cambiamento, per questa vita 'liquida', un atteggiamento e un comportamento orientato all'innovazione. Pertanto possiamo dire che lo spirito imprenditoriale è la consapevolezza di questo cambiamento. Una consapevolezza di 'continuo cambiamento' che non è uno sterile relativistico nuovo sofismo, ma una visione unica in grado di riassumere l'universo

poliedrico e caleidoscopico dell'apprendimento, in un percorso di evoluzione umana condivisa. Questo 'continuo cambiamento' è un orizzonte comune di meraviglia, dove siamo tutti come bambini. L'innovazione è la consapevolezza in cui si condivide questo orizzonte, in cui si genera il cambiamento, e che si gestisce grazie alla condivisione delle conoscenze. Oltre alla scoperta di nuovi oggetti, come i bambini, dobbiamo immaginare, dobbiamo trovare un nuovo modo di percepire, un nuovo modo di pensare, un nuovo linguaggio. Dobbiamo scoprire nuovi modi, più brillanti e più vicini all'orizzonte di una nuova conoscenza vivente. La conoscenza in grado di sapere, ma anche di 'vedere' le idee e le intuizioni. L'innovazione è una 'ricerca-azione' di talento, per aumentare l'immaginazione e generare nuove visioni e immagini. Non è abbastanza. L'innovazione è anche la fede, la forza e la follia di trasformare le idee in risultati, e affrontarli in modi talora errati - perché gli innovatori pensano che ci sono anche errori 'giusti'. Il risultato è una nuova strada, o una più efficiente. La fonte primaria di innovazione è l'intuizione, l'intuizione al fine di generare nuove idee. La realizzazione di queste idee creative in nuovi processi o prodotti è l'obiettivo dell'innovazione. L'innovazione richiede una combinazione di idee creative, risorse e competenze per centrare l'obiettivo prefissato. Significa soddisfare le esigenze, cogliere le opportunità, ottenere prestazioni superiori. L'innovazione è spesso legata all'innovazione tecnologica e al progresso dello stato delle conoscenze scientifiche e tecniche sulle nostre attività di vita. L'innovazione parte da un ricercatore o da una squadra che genera l'invenzione', basandosi su conoscenze di base condivise. Il processo di innovazione, sviluppato dalla comunità scientifica ergendosi su migliaia di anni di conoscenza, è finalmente allontanato dalla mera invenzione, bensì reinventato ogni volta. La luce dell'invenzione ha bisogno di anni per diventare innovazione e per produrre un risultato concreto, utile e condivisibile nella vita umana. Poi, questo risultato deve essere ottimizzato e industrializzato per essere fattibile anche da un punto di vista economico. A quel punto l'innovazione può finalmente raggiungere la 'diffusione' nel mercato-società. L'innovazione è specificata dall'impatto e dalla durata dell'effetto innovativo - quanto più veloce, duraturo e forte è questo, tanto più significativa è la reazione che si può osservare: sul lato della

domanda in termini di adozione dell'innovazione; sul lato dell'offerta come imitazione - effetto coda.

### **3.1 Radici e rotte: OSC case history.**

*‘Innovazione come arte dello stare al mondo’.*

*Carlo Infante, Conference, Rome, 2014.*

L'unico modo che tutti noi abbiamo per parlare di imprenditorialità è quello di parlare delle nostre storie di imprenditori, o di intrapreneur, in tal senso ci si accinge a iniziare un viaggio che unisce Italia, Stati Uniti, Cina e Messico, in un modo che sarebbe stato impossibile prevedere prima. Queste parole sono ispirate da una esperienza concreta di imprenditorialità e in particolare di trasferimento di innovazione nella gestione di conoscenza e processi di business. Iniziato nel 2003 come tesi di laurea, e poi laboratorio, è diventato un progetto di spin-off dell'Università 'La Sapienza' di Roma. Il progetto OSC - OnScreenCommunication, diventato impresa, ha iniziato a lavorare come laboratorio di nuove tecnologie e produzione di contenuti per nuovi media. Trasformata in una realtà completamente privata nel 2006, OSC ha iniziato una relazione di partnership strategica con Total Immersion e AVS Group nel 2008, diventando il leader italiano per l'Augmented Reality e potenziando una rete di business con altri brand e associazioni di imprese. OSC è oggi una società leader che opera nel campo delle nuove tecnologie e dei new media, dell'innovazione digitale e del marketing, socializzando innovazione d'eccellenza nel mercato B2B. Attualmente, OSC si fonda su tre diverse unità di business: - agenzia, per consulenza creativa e strategica nel disegnare campagne di marketing innovativo; - factory, per la produzione di contenuti per new media con nuovi linguaggi, interfacce, esperienze; - lab, per sperimentazione e integrazione hardware-software e trasferimento tecnologico. OSC divulga la pratica di alcune nuove tecnologie come la realtà aumentata, virtuale e i sistemi interattivi dell'internet delle cose. La visione di OSC è focalizzata sull'innovazione - processi, interfacce, linguaggi, contenuti e tecnologie - e afferma che una cultura ampia e consapevole nel settore dell'innovazione sia un potente motore di sviluppo

sociale e crescita economica. La missione di OSC è sostenere il mercato B2B nel delicato momento dell'adozione dell'innovazione. Questo intento implica la scelta di obiettivi calibrati, spalmati su un orizzonte di lungo periodo, assecondando e guidando il cambiamento, socializzando la trasformazione alle risorse umane, per incarnare il cambiamento sul mercato, la revisione e l'aggiornamento costante come prassi, raggiungendo uno stato naturale di 'continuo cambiamento'. E' chiaro che l'innovazione è anche, molto, una questione di strategia. Tuttavia, cos'è la strategia? E' la capacità di scegliere il modo migliore per raggiungere i propri obiettivi? Questa è la risposta che ricorre spesso a questa domanda. Ma questa è tattica, piuttosto che strategia, ed è un' imprecisione molto comune. Come mai? Probabilmente perché si è di solito abituati a ricevere passivamente i propri obiettivi senza sceglierli direttamente. La strategia è *'l'arte della scelta'*, la capacità di saper visualizzare i propri obiettivi. D'altra parte, anche dopo anni di studi e ricerche, non esiste manuale che possa guidarci ad una scelta certa. Il valore principale di OSC è quello di sostenere l'innovazione strategica e creativa. OSC non è solo impresa, il risultato economico per OSC è solo una metrica che conferma l'efficacia delle prestazioni, un dato sicuramente molto importante, ma non l'unico obiettivo. Benessere umano, sociale e crescita di tutte le parti coinvolte sono allo stesso modo importanti. OSC è un progetto grazie al quale una rete di persone hanno iniziato a creare liberamente il proprio lavoro, immaginando e plasmando qualcosa che prima non esisteva e, soprattutto, sperimentando nuove modalità di esperienza e relazione psicosociale per affrontare i processi e le attività. Ciò significa passare, come suggerito da Federico Butera e Gareth Morgan, dal 'castello di Kafka' all'organizzazione di rete neuronale, ripensando il concetto di ruolo - autoritario e non gerarchico; di potere - responsabilità e non risultato personale; di economia - diffusione del valore, della conoscenza, delle risorse e non mera concentrazione dei beni. Grazie anche alla piccola dimensione, orgogliosi di vivere in parte come una famiglia-comunità e in parte come una realtà business, OSC coltiva ogni giorno un delicato equilibrio tra libertà, partecipazione, responsabilità. Lavoriamo affinché questo risultato cresca nel mondo misterioso che è la vita, descritta nelle parole di Kenneth Burke come una lunga canzone che è già cominciata quando siamo

arrivati su questo pianeta - dove si cerca di capire e affermare qualcosa - e che è ancora viva e continua, anche quando andiamo via. In questa vita non siamo soli, ci sono creature viventi che ci circondano, siamo animali sociali, e quando qualcosa è vivo non è così facile, anzi è opportuno osare dire impossibile, affermare regole infallibili, teorie o paradigmi inattaccabili. Per spiegare questo concetto Gregory Bateson e sua figlia Nora hanno utilizzato la famosa partita di croquet tra la Regina e Alice nel paese delle meraviglie, nel capolavoro di Lewis Carroll, dove tutti i pezzi sono animali viventi, in movimento, al fine di illustrare la mancanza di controllo dei 'sistemi umani' di cui facciamo parte. OSC non vuole controllare, ma vuole vivere pienamente l'esperienza imprenditoriale-innovazione.





### **3.1.1 Artigiani dell'innovazione.**

*‘Servono teste ben fatte, non piene’.*

*Michel de Montaigne*

Dopo i requisiti iper-specializzati che il mercato ha richiesto negli ultimi decenni, stiamo osservando il ritorno dell'intelligenza umana ad un nuovo umanesimo, più consapevole, che è fortemente legato al concetto di intelligenza ecosistemica. Ciò significa che il mercato sta richiedendo, ancora una volta, quelle che possiamo chiamare soft skills, competenze chiave, competenze trasversal, che contemplano tutta la gamma dell'intelligenza emotiva. Ma come si possono trovare e verificare queste competenze trasversali? E' giusto chiamarle competenze? Quanto sono importanti le attitudini e gli atteggiamenti? E il comportamento? E' qualcosa di innato o si acquisisce? In questo saggio non si vuole rispondere a queste domande, benanche interessanti, perché ampiamente e più degnamente affrontate nella letteratura specifica. Ci si vuole concentrare su una questione specifica: come possiamo iniziare ed aumentare l'imprenditorialità intesa come iniziativa-innovazione, nonché la pratica di tutte queste 'abilità laterali'? Come Edgar Morin ha sottolineato, citando de Montaigne, dobbiamo nutrire un'intelligenza che sia in grado di visualizzare nuovi concetti, di collegare diversi argomenti, per condividere e crescere, prendere decisioni, e non solo basarci su un'intelligenza intesa come un quanto mai colmo archivio, in cui abbiamo riposto e accumulato tutte le informazioni. La conoscenza come attitudine ad imparare, oltre che a sapere. L'essere umano visto come parte interconnessa di un sistema che è ormai un ecosistema, una rete di vita, dove l'essere umano non è padrone né schiavo di dio/natura, ma finalmente parte di una grande armonia, un'eterna ghirlanda brillante' come Hofstadter la ha definita, in cui la mente non è più focalizzata sul possesso della conoscenza, ma è finalmente completamente coinvolta e libera di sperimentare. Per vivere questa nuova-antica esperienza di conoscenza dobbiamo essere, ancora una volta, da un lato filosofi e artisti, dall'altro scienziati, facendo sì che queste due parti non siano più

opposti dialettici, ma diverse percezioni di uno stesso fenomeno vivente. Per questo motivo viene usata l'espressione 'artigiani dell'innovazione', per dire che usiamo la nostra mente, le nostre mani, i nostri sentimenti, i nostri pensieri, con un metodo che è artistico nel modo in cui visualizziamo le intuizioni e le realizziamo, e scientifico nel modo in cui indaghiamo, pianifichiamo e validiamo. Abbiamo preferito la parola artigiani piuttosto che artisti o scienziati, perché vogliamo essere come gli artigiani, vogliamo rimanere umili, e ad essere onesti non per un approccio etico, ma per rimanere liberi dall'eccesso di potere e vivere sempre in una condizione di crescita interiore potenzialmente illimitata.

L'innovazione è tutti questi nuovi linguaggi, processi e tecnologie. Tuttavia, non è sufficiente. In epoca contemporanea ancor più, perché circa ogni quattro anni tutte le informazioni tecniche che possediamo sono già obsolete. L'innovazione è la capacità di seguire questo cambiamento e prevederlo. Tuttavia, non è sufficiente. Soprattutto, l'innovazione è un modo di essere...

### **3.1.2 Intuizione imprenditoriale.**

*'Il Maestro non è capace di separare il lavoro dalla passione, nè la vita dall'amore. Egli solo persegue l'orizzonte dell'eccellenza, ma già felice nel solo passo.*

*Anonimo Zen*

Questa storia è cominciata con un'intuizione. Anche se ho personalmente 'avuto' questa intuizione, per me è difficile, o meglio impossibile, dire che questa intuizione è mia. In ogni caso questa intuizione nacque, come sempre, da un bisogno-opportunità, che all'epoca non era così chiaro e completo. Questo è comune ad ogni imprenditore quando lei/lui comincia a sentire *'che deve cominciare'*. Parlando di imprenditorialità abbiamo usato la metafora della crescita di un bambino, come hanno fatto molti teorici, ma si potrebbe anche fare riferimento all'esperienza di una iniziazione mistica, come Walter Benjamin ha suggerito, usando la mistica e la teologia non in relazione alla religione, ma per orientare e correggere l'approccio scientifico; l'epistemologia deve affrontare non solo *'la questione della certezza della conoscenza che è durevole'*, ma anche la questione trascurata dell'*'integrità di un'esperienza che è effimera'*. Per cominciare, l'imprenditore deve sentire qualcosa che non è ancora in grado di capire. Questo *'qualcosa'*, questo *'shining'*, deve essere ben orientato per diventare un valore aggiunto, in altri casi potrebbe diventare una differenza frustrante, pesante anomalia rispetto alla *'normalità'*. Per questo motivo, come per un bambino o per un ricercatore in noviziato, è fondamentale interiorizzare questo sentimento e imparare a viverlo e, per questo motivo, è importante godere delle intuizioni, dello studio, dell'essere in contatto con gli altri ricercatori, in modo che si riesca a concepire teoria e pratica come un'esperienza unica di conoscenza. Dobbiamo ergerci sulle *'spalle degli antichi'*, cercando di aggiungere più note a questa canzone incompiuta. Quando diciamo che questa intuizione non è chiara e completa, non vogliamo creare equivoci, prima di qualsiasi *'start-up'* è necessario analizzare, studiare, pianificare. Ma ad un certo punto dobbiamo prendere una decisione, per iniziare, anche perché in alcuni casi il tempo è

una variabile centrale. Tuttavia, quando si comincia non ci sono analisi, manuali, né un piano inattaccabile che possano assicurarci risultati positivi. Non è il momento giusto, né questo paper il luogo adatto per esplorare la profondità di cui è portatrice l'intuizione, chiedendosi da dove provenga, capendo come incoraggiarla. Ma si consiglia vivamente di chiederselo costantemente, come esperienza, e ancora di più come pratica preliminare per ogni esperienza, pensiero o stato d'animo, sensazione, emozione, sentimento che è in grado di farci fluire in questa 'condizione di ascolto'. Un gran numero di menti geniali raccomandano l'arte dell'intuizione, anche se in modi differenti; solo per citarne alcuni si può fare riferimento ad Albert Einstein e alla sua famosa espressione *'l'immaginazione è più importante della conoscenza'*, che è incredibilmente simile a quella di Giacomo Leopardi *'nulla si sa, tutto si immagina'*, o possiamo alludere al meraviglioso dialogo tra Wolfgang Pauli e Karl G. Jung, ai colori spirituali di Vasilij Kandinskij, a Rudolf Steiner, Martin Heidegger e molti altri. Se andiamo indietro nel tempo è molto più facile trovare riferimenti in tale direzione, fin dagli albori della storia e della cultura, ogni filosofo-scienziato, artista, religioso o politico, è stato più o meno coinvolto nella capacità di 'vedere e ascoltare' le proprie intuizioni. Fondamentali testi di antiche tradizioni come Gilgamesh, Bhagavad Gita, Bibbia, pietre miliari come Platone, Lucrezio, Dante Alighieri, Leonardo da Vinci, Giordano Bruno. Se andiamo indietro nel tempo, attraverso questa 'fratellanza umana', possiamo trovare anche le fonti di alcuni dei più importanti paradigmi contemporanei, come la teoria olografica dell'universo o la teoria olonomica del cervello, la psicoanalisi, o la programmazione neuro linguistica. E la grande lezione che abbiamo imparato è che la vita è una partita aperta e noi siamo parte di essa, le apparteniamo, più di quanto riusciamo a studiarla o a definirla; siamo consapevoli che le nostre intuizioni sono più importanti dei nostri pensieri, e che le nostre sensazioni, emozioni e desideri, sono più reali, di quanto in realtà riusciamo a credere.

### **3.1.3 L'Università che assume i propri studenti.**

*“A few times in my life I’ve had moments of absolute clarity, when for a few brief seconds the silence drowns out the noise and I can feel rather than think, and things seem so sharp and the world seems so fresh. I can never make these moments last. I cling to them, but like everything, they fade. I have lived my life on these moments. They pull me back to the present, and I realize that everything is exactly the way it was meant to be.”<sup>1</sup>*

*Extract from the movie ‘A single man’ by Tom Ford*

L'intuizione che ho avuto è stata: 'L'Università assuma i propri studenti'. Voglio dire che è possibile. Perché no? Quello che su cui ho riflettuto è stato che ogni Università, ogni Facoltà, potrebbe essere al tempo stesso una delle migliori aziende sul mercato nel momento stesso in cui compie ricerca, generando entrate e risultati, anche in termini di ricerca applicata. Naturalmente questa 'fabbrica' non può impiegare tutti gli studenti, ma potrebbe far sì che tutti gli studenti siano impiegati. Ho frequentato la Facoltà di Comunicazione dell'Università La Sapienza di Roma, dove mi sono specializzato nel marketing e nell'innovazione ed ero convinto, e ancora lo sono, che potrebbe essere la migliore factory strategica di marketing e comunicazione in tutta Italia. Così, quando ero vicino al progetto di tesi di laurea, ho deciso di convincere i miei interlocutori a realizzare una start-up, un laboratorio/spin-off, una factory su nuove interfacce, linguaggi e tecnologie. Questa start-up, che è diventata la mia tesi in quel momento storico, ora è una società posizionata sul mercato.

Questo viaggio è stato fondato su alcune considerazioni autorevoli e ancora attuali. Prima di tutto bisogna concentrarsi sulla sostenibilità, la condivisione e la qualità, perché stiamo vivendo la crisi del sistema basato sul capitalismo avanzato occidentale e vanno necessariamente trovati nuovi modelli economici e sociali, in grado di operare una sintesi tra passato e futuro, non solo basandosi sul prodotto interno lordo, ma bensì sulla ricchezza e la felicità; non abbiamo più tempo per

aspettare, come confermato dalle parole di differenti interpreti illustri, - Joseph Stiglitz, Lester Thurow, Ulrich Bech - e altri ancora. In secondo luogo, è necessario creare di nuovo una cultura comune e socializzarla, ad ogni livello, poichè i media sono diventati uno strumento incredibilmente potente per controllare le menti, e gli intellettuali lasciano agli imprenditori il pieno controllo di questo settore di 'cultura strategica' - Innis, Adorno, Gramsci, Benjamin, Giddens, Abruzzese - e molti altri. In terzo luogo, bisogna riscoprire la libertà e la condivisione per fondare una nuova politica, che sia in grado di far rivivere il vero spirito sociale dell'attività politica stessa. L'Università è il luogo ideale per praticare queste linee guida di crescita. Tuttavia, è necessario un grande cambiamento, specialmente nella vecchia Europa, soprattutto in Italia. Dobbiamo cambiare il nostro modo di imparare e insegnare, dalla scuola materna all'università, a seguito di nuovi principi - Edgar Morin - che possiamo qui riassumere: ripensare le condizioni di assunzione e di formazione degli insegnanti, formalizzare il lavoro di squadra, conferire uno standard positivo per l'errore, trasformare i metodi di valutazione, ripensare l'autorità, generalizzare l'apprendimento di base per cicli di maturazione, integrare il contributo della formazione psicosociale dalla scuola materna all'università, fornire una formazione in materia di gestione non violenta dei conflitti; insegnare a imparare, insegnare a cambiare, a 'filosofeggiare'; educare alla complessità e allo spirito della scienza. Dobbiamo studiare i 'fabbisogni formativi, le conoscenze e le competenze richieste' e dobbiamo proiettarle anticipando quello che studieremo in futuro. Nessun programma di formazione dovrebbe più essere progettato esclusivamente dai 'piani alti'. Se pensiamo alle figure professionali più richieste nel 2010, ebbene esse non esistevano nel 2004, pertanto dobbiamo preparare le menti a cose che devono ancora avvenire, in collaborazione con la politica e con il mercato. Dobbiamo creare una cooperazione efficace e stabile di contatti tra le università e le aziende private, orientare gli studenti a progetti occupazionali di lungo termine. Inoltre, molto importante, dobbiamo vivere la 'ricerca' come una esperienza di crescita responsabile. E 'del tutto evidente che il ricercatore non è più neutrale - Heisenberg, Hawthorne, Giroux, Lincoln - egli è completamente coinvolto nel fenomeno che sta studiando. Più è parte di esso più studia e più

modifica ciò che sta studiando. E' opportuno ammettere senza dubbio di essere parte attiva del processo. In questo senso, si può fare riferimento alla ricerca-azione - Kurt Lewin -, e all'antropologia culturale - Clifford -, ma non nella modalità strumentale di Lewin, bensì nell'approccio dialogico della ricerca azione partecipata - Freire, Fals Borda -, menzionando tutti gli sviluppi di questa teoria come ricerca partecipata, ricerca-azione partecipata, scienza azione, inchiesta azione. Cambiando in relazione al contesto e alle impostazioni, la teoria si è diffusa in tutto il mondo, declinando i principi fondamentali in modi diversi: con un approccio molto critico e con una particolare attenzione allo sviluppo della popolazione in America Latina, grazie a Paulo Freire e Orlando Fals Borda; più coinvolti nella ricerca che nella politica in Europa, ad esempio con la sociologia in azione di Hess e Touraine in Francia o con la scuola inglese. In ogni caso l'azione diventa la fase essenziale e centrale del processo, per realizzare un progetto, ma ancor più per sintonizzare, raffinare, cambiare e, se necessario, modificare la tesi o persino le ipotesi. E questo processo è partecipato da tutte le parti: ricerca, ambiente, persone. Se ci riferiamo in particolare alla ricerca partecipativa - Kennis, Marrone, Tandor, Rahaman -, possiamo sottolineare quanto sia importante partecipare all'*'oggetto'* e possiamo notare la diffusione incrementale e la condivisione della creazione di conoscenza e di valore, che genera un cambiamento sociale. Siamo tutti co-ricercatori, che condividono il grande bisogno e l'opportunità di essere parte della realtà che stanno conoscendo, assumendosi la responsabilità di migliorare questa realtà. Bisogna capovolgere il concetto di conoscenza, la proprietà intellettuale e il potere, insegnando alle persone ad essere autonome e libere, e allo stesso tempo a condividere, ad essere consapevoli e in grado di esprimere una presenza sociale e politica; persone che insegnano ad altre persone che tutti possiedono questa sorta di potere se imparano a sentirlo e ad utilizzarlo, in armonia con tutti gli altri poteri. Abbiamo bisogno di re-immaginare la ricerca, abbiamo bisogno di re-immaginare l'organizzazione. La 'teoria diventa metafora' (Morgan, 1997), si genera l'intuizione che ci permette di scoprire, per poi attraverso la distorsione metonimica abbiamo bisogno di capire, ridurre, creare un linguaggio. Non ci sono regole generali sempre applicabili, ma ci sono nuove opportunità per creare, di volta in

volta, regole diverse e migliori, per descrivere e affinare ciò che stiamo studiando. Dobbiamo usare nuove immagini per dare nuova linfa alla ricerca, alimentare nuove visioni per creare nuove organizzazioni. Si tratta di una lunga spirale di umanità, perché la conoscenza vive nelle persone, e le persone fanno le organizzazioni, e le organizzazioni fondano la conoscenza. E la conoscenza è *'in azione'*. Imparare è creare identità (Bateson, 1972) le nostre identità e le 'identità di tutti/e di ogni cosa', per creare interfacce, linguaggi, modi di interpretare il mondo e modi di pensare. E 'essenziale per gli imprenditori e per le organizzazioni essere in grado di dedicarsi alla gestione della conoscenza (Drucker, 1969), che si trova al confine tra ricerca ed esperienza, ed è più un sapere fare ed essere che una conoscenza specifica. Questa conoscenza in azione è una performance, è la dimensione pratica già presente in ogni conoscenza, quello che Bordieu chiamava semplicemente il *sens pratique* dei lavoratori della conoscenza.

Se vogliamo innovare nelle nostre esperienze di imprenditoria dobbiamo essere così coraggiosi da ripensare costantemente i nostri modelli e processi di organizzazione, non regge più il modello Weber-Taylor-Ford, si sgretola il 'castello', ma sorge una grande rete (Butera, 2005), viva , intelligente e capace di cambiare, di sbagliare e imparare dagli errori, per crescere. In questo concetto di rete ciò che noi chiamiamo il potere, le strategie, la proprietà, le attività, le responsabilità, sono distribuiti in modi molto diversi, ci sono tanti hub e non un solo centro e ogni parte, come nei sistemi biologici, è coinvolta nella crescita e nel benessere di tutto l'organismo. Ci sono diverse tradizioni in letteratura che alimentano questo orientamento, l'approccio socio-tecnico - Emerson, Trist, Butera -, la network analysis - Evan, Emerson, Bianco -, l'ecologia sociale - Hage, Aldrich -, l'approccio dell'informazione - Shannon, Petri. In modi diversi tutti riconoscono la realtà dell'organizzazione della rete' e la presenza di nuovi costrutti ed esperienze in termini di gerarchia, edificati non più su ruoli formali, ma su un'autorità praticamente e fattivamente riconosciuta, come Sun Tzu ha già sottolineato moltissimo tempo fa. Possiamo osservare che il successo è la capacità di gestire la conoscenza, il cambiamento, le reti, la capacità di gestire la scelta strategica - Trist, Crozier, Friedberg -, che significa pensare insieme le persone, la strategia, la tattica, i processi, le



operazioni, gli strumenti. Vogliamo evidenziare quanto l'iniziativa sia incredibilmente presente in tutte queste teorie come un fattore di successo chiaro e, ancora una volta, come le risorse umane siano essenziali. Grazie a tutti questi riferimenti, che naturalmente vengono accennati qui solo in una breve panoramica, la ricerca afferma ancora il concetto fondamentale basato sulla concreta possibilità di trasformare l'università in un'organizzazione di successo, cioè nello stesso tempo un istituto di ricerca, una società sul mercato, un laboratorio per il learning by doing e un'esperienza di formazione di lavoro in azienda. In questo modo l'università semplifica il passaggio da studente a professionista, acquisisce risorse sul mercato da reinvestire, realizza ricerche nuove e più partecipate; allo stesso tempo, aumenta l'impegno bottom-up sociale e politico, apre nuove opportunità finanziarie e, ultimo ma non meno importante, crea soddisfazione negli studenti. Ho ottenuto facilmente l'assegnazione di questa tesi di ricerca, ma ho dovuto lottare per ottenere qualcosa in più, ovvero una start-up, un ufficio, un telefono e la possibilità di effettuare una chiamata di ricerca come laboratorio da innestare sul mercato, in poche parole: uno spin-off. Dopo una girandola di entusiasti, ma increduli e poco pratici professori, ho finalmente ottenuto quello che stavo cercando. Da quel momento la mia tesi di laurea ha avuto inizio, è durata un paio d'anni, e al tempo stesso la start-up OSC ha preso vita. Per circa quattro anni, OSC ha lavorato come laboratorio di innovazione e ricerca multimediale all'interno dell'università per la ricerca di nuove interfacce, linguaggi, tecnologie; formando gli studenti con seminari e progetti con crediti formativi; generando risultati economici attraverso la vendita di servizi sul mercato. In quegli anni abbiamo lavorato per aziende private e istituzioni, abbiamo prodotto e distribuito un format televisivo; abbiamo soprattutto vissuto esperienze importanti per la nostra crescita. Durante questo periodo abbiamo 'assunto' e remunerato noi stessi e gli altri studenti, e tutto questo è dimostrato anche in questa tesi.



### **3.1.4 Spin-off.**

*'Cristallo e fiamma: due forme di bellezza perfetta da cui lo sguardo non sa staccarsi, due modi di crescita nel tempo, di spesa della materia circostante, due simboli morali, due assoluti, due categorie per classificare fatti e idee e stili e sentimenti. (...) Io mi sono sempre considerato un partigiano dei cristalli, ma la pagina che ho citato m'insegna a non dimenticare il valore che ha la fiamma come modo d'essere, come forma d'esistenza. Così vorrei che quanti si considerano seguaci della fiamma non perdessero di vista la calma e ardua lezione dei cristalli.'*

*Italo Calvino, Lezioni Americane*

Nella vita ordinaria di uno 'spin-off' l'exit way' è già prevista, pianificato subito dopo il primo periodo di 'incubazione' della nuova organizzazione. Di conseguenza, dopo aver trascorso quattro anni, dal 2002 al 2006, al lavoro in un laboratorio all'interno dell'università, OSC è atterrata sul mercato ed è diventata una società privata. Grazie alle precedenti esperienze fatte, abbiamo iniziato a offrire al mercato privato contenuti multimediali innovativi, strategie di marketing e comunicazione, integrazione di nuove tecnologie, con le capacità e i risultati di chi aveva già trattato questi argomenti nei fatti, con progetti e casi gestiti direttamente. Siamo sopravvissuti a questo salto senza paura del mercato, non è stato sempre facile, ma sicuramente molto utile per forgiare definitivamente il percorso di professionalizzazione e, in ogni caso, siamo ancora qui, sopravvissuti e attivi sul mercato. In un certo senso è come aver costruito il nostro percorso di master, project work e stage, completamente personalizzato, mescolando i nostri sogni e la realtà, un pò come Josh Kaufman nel suo 'The personal MBA'. Nei fatti, il nostro laboratorio universitario diventa una srl, una società privata. Abbiamo continuato a proporre soluzioni di marketing e di comunicazione innovative e abbiamo cominciato ad acquisire sempre più clienti. Soprattutto abbiamo accordato il nostro gruppo, acquisito nuove conoscenze e competenze dopo ogni

esperienza concreta, abbiamo migliorato i diversi ruoli, l'organizzazione, sempre concentrata sul massimo standard di qualità, al fine importante di offrire sempre un servizio d'eccellenza. E' molto interessante osservare lo sviluppo delle risorse umane, le differenze di atteggiamento e comportamento, i risultati concreti che ogni lavoratore ha raggiunto; quello che abbiamo notato chiaramente e che qui possiamo affermare con certezza è che: coloro i quali sono passati dall'essere studenti alla condizione di professionisti con i migliori risultati, sono stati le ragazze e i ragazzi dotati di maggiore spirito imprenditoriale.

### **3.1.5 Network.**

Dopo altri due anni di lavoro abbiamo deciso di raffinare nuovamente il modello di business, lasciando che un altro investitore entrasse nel capitale e iniziando una nuova fase. Questo è stato il risultato di un nuovo piano strategico, disegnato sulla base di alcune nuove importanti linee guida: potenziare l'innovazione, con l'obiettivo di raggiungere un più alto standard in termini di servizi avanzati, passando dai nuovi media alle nuove tecnologie e ai contenuti avanzati; accrescere la rete, favorendo alleanze strategiche con partner commerciali operanti nella stessa filiera, con l'obiettivo di creare sinergie per l'ottimizzazione e lo sviluppo; favorire l'internazionalizzazione, con il fine di avviare alleanze internazionali con budget contenuti grazie alle attività di lobbying. In questa fase, che è ancora in corso, abbiamo lavorato strenuamente per raggiungere tutti questi obiettivi. Il nostro posizionamento è ora inequivocabilmente concentrato sull'innovazione, intesa come nuovi concetti creativi, interfacce, linguaggi, contenuti e, naturalmente, nuove tecnologie. Abbiamo effettivamente gestito con anticipo tecnologie 'cutting hedge' come: realtà aumentata per eventi, installazioni e app digitali; sistemi interattivi, in particolare con telecamere ad infrarossi; 3D digital mapping, proiettando contenuti direttamente sugli oggetti. Nello stesso periodo abbiamo costruito una rete solida e funzionale con altre aziende. Siamo diventati 'International Gold Partner' e 'rappresentante italiano' di Total Immersion, che è stata leader mondiale nell'Augmented Reality animando una rete orientata allo sviluppo tecnico e commerciale sulla realtà aumentata, con oltre 100 partner in tutto il mondo che lavorano insieme per ottenere il miglior risultato in termini di prestazioni tecnologiche e di conversione di business. Allo stesso tempo, abbiamo fatto una alleanza strategica con AVS Group, che è un importante realtà nel noleggio hardware per grandi eventi. Ogni volta che AVS noleggia led-wall, pareti video o proiettori a grandi imprese sul mercato, OSC ha l'opportunità di offrire soluzioni creative per applicazioni interattive o contenuti multimediali. In questo modo lavoriamo per ottenere risultati sempre vincenti, con il cliente finale soddisfatto perché ha egli stesso la possibilità di ottenere più servizi, con maggiore qualità e usufruendo di soluzioni 'tutto in uno', che significa avere meno problemi per la gestione. Il nostro partner è più gratificato anche perché

egli stesso può aggiungere servizi di alta qualità alla propria offerta e certamente siamo soddisfatti anche noi, perché in grado di intercettare nuovi potenziali clienti. Per esplorare diverse possibilità lungo la nostra catena commerciale, abbiamo costruito una partnership con Diennea, una importante realtà di marketing digitale che gestisce una potente piattaforma di email-marketing chiamata MagNews. Per valorizzare i nostri servizi di consulenza strategica e di innovazione abbiamo stretto una partnership con GEG Management, società di consulenza strategica concentrata su piccole e medie imprese, che rappresentano una parte costitutiva del sistema industriale italiano. L'internazionalizzazione delle attività è stata un altro grande risultato degli ultimi anni, grazie all'intensa attività di lobbying perpetrata, con la quale sono stati costruiti rapporti con aziende e professionisti operanti nel settore e, passo dopo passo, abbiamo realizzato un posizionamento internazionale e una raffinata strategia, che può essere in grado di penetrare, nel medio periodo, il mercato internazionale con investimenti molto ridotti e minimizzando i rischi. Questa strategia è stata modellata intorno a business partner di alto valore aggiunto, con presidi in paesi che vogliamo esplorare. Questi partner sono interessati a potenziare con noi un rapporto d'affari in entrata e uscita. In parole più semplici, noi li aiutiamo a crescere in Italia ed essi ci aiutano ad entrare in paesi in cui sono già abituati a vivere e lavorare. Questa strategia è utile per tutti gli attori coinvolti, perché permette di conquistare prestigio sfruttando *'amicizie'* internazionali, avendo più prodotti e servizi di vendita e così più fatturato, condividendo le conoscenze, l'esperienza, la cultura, e questo è un driver incredibilmente efficiente per la nostra formazione e carriera. Così facendo è stato centrato l'obiettivo che ci eravamo preposti, realizzando progetti in USA, Cina, Messico, Nigeria, consci di quanto questo sia solo il primo passo, ora ci stiamo concentrando su come sviluppare questa piccola presenza e renderla stabile e crescente.

### **3.1.6 Strategie di sviluppo.**

Dopo questo discreto avvio, dovevamo trovare la strategie adatta a continuare lo sviluppo della nostra azienda. Abbiamo individuato alcuni fattori chiave che, a nostro parere, sono stati in grado di trasformarsi in business driver. In primo luogo insistere per aumentare il nostro 'valore', in termini di fantasia e creatività, facendo riferimento alle conoscenze specifiche, agli standard di qualità, alle metodologie, agli approcci. Questo significa andare avanti con la nostra 'strategia di marketing di valore', fondata sulla capacità di attirare i clienti, piuttosto che pressare per spingere la nostra offerta, ciò con una grande attenzione ad alcuni particolari strumenti di comunicazione, come publicity, digital PR e lobbying, oltre che confermando massima disponibilità a collaborare con ricercatori e università, e a presentare i nostri argomenti in eventi culturali e fiere di settore. Il secondo fattore guida è l'innovazione, andare avanti nel rendere sempre più innovativo il modo in cui si analizza e si pianifica, il modo di pensare, la struttura del linguaggio che usiamo, l'approccio che usiamo per affrontare nuove prove e, naturalmente, il modo in cui si selezionano e si integrano le nuove tecnologie. Negli ultimi due anni sono state integrate altre tecnologie avanzate nella nostra offerta, mostrando ai clienti la capacità che abbiamo di monitorare le nuove tendenze, applicando un filtro intelligente al fine di trovare la migliore sintesi per ogni caso di specifica applicazione. Il terzo fattore guida è l'approccio internazionale: vogliamo valorizzare la pur embiornale presenza maturata all'estero, grazie al nostro posizionamento di 'artigiani di innovazione', vogliamo proporre un '*modo artigianale italiano*' di integrare creatività e tecnologia, con soluzioni specifiche ed uniche per ogni singolo cliente. Quarto, vogliamo insistere sulla nostra squadra, coinvolgendo i collaboratori nell'acquisire informazioni specifiche, ma ancora di più nel lavorare per aumentare capacità laterali, iniziativa-intrapreneurship, capacità di assumersi responsabilità e affrontare situazioni critiche, emergenze e problemi in modo positivo. In quinto luogo, stiamo diversificando la nostra attività, muovendoci in nuove direzioni e, in particolare, verso la ricerca di capitali di rischio al fine di iniziare progetti con un modello di business 'piattaforma' B2C, non più fondata

sulla realizzazione di singole commesse, ma indirizzata direttamente agli utenti finali, generando fatturato pubblicità e beni virtuali.



### **3.2 Tecnologie innovative: aumentando la realtà nell'internet di tutte le cose.**

Durante l'evoluzione umana, comunicazione e media si sono sempre più sviluppati, generando così cambiamenti importanti, che i ricercatori e gli intellettuali non sono stati spesso in grado di anticipare, nè di interpretare. Fino a qualche decennio fa, per valutare il potere dei mezzi di comunicazione venivano considerati solo due importanti parametri: il 'la distanziamento spazio-temporale' (Ricoeur, 1975), che indica quanto, attraverso uno strumento, sia possibile vivere esperienze lontane nello spazio e nel tempo. Per esempio, se guardiamo le ultime notizie in televisione, possiamo vedere qualcosa accaduto in un altro tempo e in un altro spazio; il secondo parametro è il 'livello di iconicità', che esprime il livello di similitudine tra il significante e il contenuto reale il cui significato evoca. Più questi parametri sono elevati, più il media è potente. In seguito all'avvento dell'elettronica e della cibernetica, negli ultimi anni abbiamo aggiunto un altro parametro importante per ponderare il potere dei media: il livello di interazione, flusso multidirezionale caratteristico dei media interattivi, in grado di creare un dialogo quasi completamente libero tra l'uomo e la macchina. La rivoluzione digitale è ormai in fase avanzata, ma questo impetuoso progresso tecnologico non è stato quasi mai sostenuto da un corrispondente progresso nel nostro modo di pensare la vita e organizzare noi stessi. Grazie alle nuove tecnologie stiamo espandendo sempre di più il nostro corpo in un 'corpo mediato' (Lévy, 2002), attraverso nuove tecnologie e media viviamo nuove funzioni, e vecchie funzioni in un modo nuovo, pur non riuscendo ad essere completamente consapevoli di ciò. Ovviamente non ci sono tecnologie buone o cattive, è la modalità di utilizzo che ne determina l'esito. Semplicemente dobbiamo padroneggiare il testo, prima di appropriarci dell'ipertesto. Tuttavia non è solo una questione di quanto potente sia una tecnologia, il fatto è che, secondo la fisica contemporanea, le neuroscienze, la psicologia, stiamo creando una nuova e diversa interfaccia per vivere l'esperienza soggetto-oggetto, per vivere ed esprimere la nostra vita, per interagire con gli altri. Così possiamo chiamare psico-tecnologia (De Kerckhove, 1996) ogni tecnologia che estende e amplifica un elemento psicologico o psicosociale. Queste tecnologie sono in grado di modificare l'interazione psicosociale, che è il

nostro modo di interagire con gli altri e con la società, probabilmente cambiando la struttura delle nostre menti, modificandone lo stesso linguaggio. Non è solo una questione di quanto straordinaria e influente sia una tecnologia, è anche una questione politica, di controllo sociale di queste risorse, di gestione delle attività e dei flussi, di partecipazione del pubblico a questa nuova esperienza. Ci sono interi mondi immaginari, corparsi di interfacce mediatiche, membrane dove usiamo e siamo psico-tecnologie, per parlare della nostra società, della realtà e di noi stessi. Se la televisione è la 'mente pubblica', come nel famoso programma della NBC, Internet è un nuovo 'inconscio collettivo', dove racimoliamo elementi per costruire la nostra *forma mentis* e le nostre convinzioni. L'aspetto più delicato e rischioso di questo argomento è che potremmo non essere più in grado di separare l'esperienza reale da quella virtuale, perché avremo tutte le informazioni che chiediamo, nello stesso tempo, nello stesso spazio, istantaneamente. L'unico modo che abbiamo di ricostruire il legame tra mente e mondo è quello di costruire un nuovo linguaggio tecnologico che possa riprodurre il tipo di interazione che abbiamo con i nostri corpi e i nostri sensi. Ci sono saggi molto interessanti che hanno lo scopo di affrontare e risolvere questo tema - Negroponte, Baudrillard e molti altri -, e molti interessanti esperimenti sulle modificazione del corpo - ad esempio quelli degli artisti Marcel Lì Antunez Roca e Orlan -. Negli ultimi anni si è assistito ad un ritorno di questo movimento hi-tech verso la realtà, i corpi e le cose. Le tecnologie sono concentrate ancora una volta sui nostri sensi per lasciarci creare nuove interfacce che siano in grado di ridurre la distanza tra la mente reale e la mente virtuale. AR - realtà aumentata, VR - realtà virtuale immersiva e IOT - internet delle cose, sono perfetti esempi di questa evoluzione; queste tecnologie non sono utilizzate per la creazione di un mondo alternativo, sono orientate ad amplificare la realtà in cui viviamo. Il concetto di base è i che i nostri corpi, gli oggetti e gli ambienti che ci circondano, sono marcatori, elementi che le macchine riconoscono e tracciano per aggiungere strati di informazioni, testi, immagini, suoni e musica, contenuti 3D. Tutti questi oggetti virtuali sono progettati per arricchire il potere semantico dei contenuti e dell'esperienza degli utenti, in termini di impatto estetico o informazioni funzionali. In ciò che siamo soliti chiamare 'smart city' vivremo una comunicazione

totale tra le persone, lo spazio, gli oggetti, con linee continue tra esseri umani e macchine. Se da un lato complessi algoritmi sono in grado di sintetizzare i dati, dall'altro abbiamo bisogno di strumenti che consentano agli utenti di sperimentare 'serendipicamente' le informazioni giuste, nel momento adatto, nel modo corretto. La gran parte dei giganti del settore, dei big player, stanno lavorando per creare infrastrutture e interfacce, integrando hardware e software in dispositivi di nuova generazione che riescano ad essere sempre più portabili e indossabili. In questa visione internet sta fluttuando fuori dai nostri pc e smart-phone per diventare, come nella definizione della nota CISCO, internet di tutte le cose. La realtà aumentata è il modo perfetto per interagire con questi strati virtuali distribuiti intorno a noi, ma AR e IOT, sintetizzati perfettamente dai noti e di tendenza Google Glass, non sono l'unico percorso possibile. Dall'altro lato vi è una nuova e potente versione della 'vecchia' realtà virtuale, la risposta alla grande G è Facebook Oculus Rift, un visore coinvolgente che permette di essere completamente immersi in un mondo virtuale social, non aggiungendo contenuti al mondo reale, ma inserendo nei mondi virtuali elementi del mondo reale - virtualità aumentata, in particolare conducendo le persone in spazi sociali virtuali, creando paesaggi emozionali basati sugli atteggiamenti degli utenti, sui loro comportamenti, umori e sensazioni. Un'altra battaglia è cominciata...



### **3.2.5 Linee guida di lungo periodo.**

OSC sta ora sviluppando tutte le tecnologie che abbiamo osservato nella panoramica degli ultimi paragrafi, ma per differenziarsi positivamente ed essere competitivi in un mercato così difficile, ha lavorato per affermare un posizionamento specifico. In termini di tecnologie vogliamo essere un consulente 'avanzato' per grandi aziende e marchi prestigiosi, un compagno di lavoro che è in grado di osservare e selezionare le innovazioni, trovandone la combinazione da adattare ad ogni singolo caso. Anche se siamo esperti delle tecnologie di cui abbiamo parlato in precedenza, con conoscenze verticali e specifiche, vogliamo confermare la nostra capacità di proporre nuove soluzioni, trasferendo da laboratori, centri di ricerca e società di sviluppo, le innovazioni al mercato. Così un importante key driver di sviluppo diventa questo orientamento continuo nei confronti delle nuove tecnologie e applicazioni. Un altro aspetto importante è la capacità di integrare due o più di queste tecnologie per ottenere risultati combinati e offrire risultati personalizzati. Il terzo fattore chiave, che è probabilmente il più importante - sicuramente il più divertente per noi - è la combinazione di nuove idee creative e tecnologie innovative, ottenendo esperienze uniche in grado di raggiungere gli utenti finali e coinvolgerli grazie alle interfacce e ai linguaggi più innovativi. Ciò significa che i nostri processi sono più vicini a quelli degli 'artigiani' che a quelli industriali, e questo è il fattore valore aggiunto che ci permette di competere sul mercato con i grandi del settore e le aziende più affermate, offrendo un approccio esclusivo e distintivo per i nostri clienti.



### **3.3 Storie global: strategie di internazionalizzazione per una piccola impresa.**

OSC in Italia è una piccola azienda in un piccolo paese, di fronte a una congiuntura economica negativa come quella che è desolatamente conosciuta come la 'crisi finanziaria contemporanea'. In questo scenario cercare nuovi mercati e nuovi clienti non è solo un'opportunità per svilupparsi e crescere, ma è, ancora di più, una necessità per sopravvivere e mantenere ciò che è stato costruito negli ultimi dieci anni di lavoro. La domanda è: 'come una piccola azienda può permettersi un piano di internazionalizzazione?' E 'possibile senza un grosso budget da investire? Possiamo affermare che è possibile e possiamo provare a descrivere le esperienze che abbiamo già fatto sul mercato internazionale. Naturalmente è utile analizzare le statistiche di sviluppo dei paesi del mondo ed è importante collegare questi dati con specifiche analisi dedicate al nostro comparto. In questo modo siamo in grado di scoprire quali sono i luoghi migliori per proporre la nostra offerta. Il secondo passo è quello di avviare e costruire relazioni strategiche e alleanze con partner che sono già attivi nel paese prescelto lungo la stessa filiera di business, ma con caratteristiche diverse rispetto ad OSC. Di solito questi partner sono interessati a costruire un ponte di business e relazioni con l'Italia, al fine di scambiare valori in una strategia 'win-win'. In questo modo abbiamo ottenuto due risultati importanti: in primo luogo non abbiamo dovuto investire somme per noi troppo ingenti per iniziare un percorso di business dedicato in un altro paese, che tra l'altro è una attività oltre che costosa anche molto lunga; secondo risultato, ancora più importante, non dobbiamo lavorare per costruire a livello locale una reputazione positiva, ciò grazie ai rapporti precedenti che il partner ha già nel proprio territorio. Infine ancora importante, possiamo usare quello che abbiamo chiamato 'il tocco italiano', che è la percezione positiva che gran parte del mondo nutre ancora per i professionisti italiani.





### **3.3.2 La Cina e il 'tocco italiano'.**

Quando abbiamo iniziato a pensare alla Cina come mercato potenziale internazionale alcuni attori del gruppo - interni ed esterni - hanno mostrato seri dubbi su questa possibilità. La Cina è un grandissimo attore politico-economico, con molte risorse in termini di nuove tecnologie, hardware e software e, come tutti sanno, sta crescendo sempre più velocemente nello sviluppo tecnologico. Inoltre è un mercato chiuso, dove è difficile entrare senza relazioni commerciali specifiche. Ma analizzando i dati e le metriche abbiamo notato che in Cina, più che negli altri paesi, i consumatori e le aziende apprezzano la creatività e lo stile europeo, ed in particolare italiano, e sono estremamente richiesti servizi che integrano creatività e innovazione. Questo è evidente guardando il settore della moda e degli accessori, il settore alimentare, dell'automotive, dei gioielli, degli orologi, dell'arte e della cultura. Ancora una volta i fattori chiave per affrontare questa nuova avventura sono stati: la capacità di valorizzare quello che abbiamo chiamato il 'tocco italiano' come un valore importante e una grande opportunità di business; il rapporto costruito per avviare partnership commerciali in Cina. In pochi mesi abbiamo trovato il partner giusto: Yang Huang Collection, una società importante e raffinata, che pubblica e distribuisce due importanti riviste d'arte in Cina. Yang Huang ha sede a Xian ed è parte del gruppo pubblico SCG, Shaanxi Cultural Group. In particolare ci siamo concentrati sulla rivista ARTY di Yang Huang, considerata strategica perché rivista leader cinese sull'arte contemporanea, che tratta stili di vita di alto livello. I lettori di Arty sono generalmente di alto profilo, con un notevole potere d'acquisto, molto 'impegnati' nel costruire il proprio stile di vita, amano l'arte e la cultura, conoscono bene la società in cui vivono ove hanno un ruolo da protagonisti. Si tratta soprattutto di imprenditori, manager, responsabili del governo, collezionisti e artisti. La partnership è stata avviata con lo scopo specifico di far entrare OSC nel mercato cinese e permetterle di svilupparsi e, viceversa, per permettere a Yang Huang di fare lo stesso in Italia ed Europa. Abbiamo già realizzato due progetti insieme e stiamo lavorando per continuare questa collaborazione.



### **3.3.3 Nuove prospettive**

OSC sta attualmente sviluppando un piano di internazionalizzazione seguendo alcune linee guida: esplorando la possibilità di avviare altre attività negli Stati Uniti; abilitare partnership in Cina; avviare nuovi affari in mercati inesplorati, con una particolare attenzione per il Messico e la Nigeria. Negli Stati Uniti stiamo esplorando la possibilità di avviare nuovi progetti e collaborando con nuovi partner; questo è utile per migliorare la nostra conoscenza esperienziale su questo importante mercato e per acquisire nuove informazioni per pianificare altre attività commerciali. In Cina stiamo continuando a lavorare con il partner già acquisito, con l'obiettivo di sviluppare nuovi progetti. Allo stesso tempo, siamo alla ricerca di nuovi partner, per spingere i nostri servizi in altre regioni e lungo altre catene commerciali, perché il mercato cinese è così ampio che è necessario avere più alleati, situati in diverse città e coinvolti in diverse attività. Stiamo iniziando nuove avventure in Africa, in particolare in Nigeria, dove abbiamo già fatto un progetto, e in Messico dove, dopo alcune esperienze iniziali per verificare il mercato, stiamo cercando di sviluppare la nostra presenza grazie a EDSEGOVI Consultoria, un nuovo e molto interessante alleato che ci sta aiutando a entrare in questo stimolante mercato emergente. Queste esperienze ampliano il mercato di riferimento, ma anche la consapevolezza e le competenze degli operatori coinvolti.



### **3.4 Suggestioni: una nuova esperienza sociale ed economica.**

L'innovazione non è solo tecnologia, ma è tutto ciò che è in grado di migliorare la vita degli esseri umani. Una delle attività più importanti per noi è quella di osservare costantemente ciò che accade di interessante nel mondo, in termini di esperienze sociali ed economiche costruttive. Crediamo fortemente che, per creare innovazione, tutti noi dobbiamo creare un nuovo modello sociale ed economico, più sostenibile ed efficiente, in grado di distribuire la ricchezza e il benessere in modo più armonico e realizzare la ricostruzione del 'vecchio patto di continuità tra presente e futuro', essenziale per l'intera vita del pianeta. Per queste ragioni stiamo lavorando per intensificare una fruttuosa cooperazione con i nuovi protagonisti di tali settori innovativi. A nostro parere saranno i nuovi leader e costituiranno la vera risposta al fallimento del capitalismo avanzato.



### **3.4.1 Sharing economy.**

Il termine economia della condivisione indica un modello basato sulla condivisione di beni, servizi, informazioni e competenze. Questo modello può essere applicato in vari modi, che sono diversi tra loro, ma comunque con l'unico obiettivo di generare benefici per gli individui e le comunità attraverso la collaborazione. L'economia della condivisione, chiamata anche economia collaborativa, è un vero e proprio cambiamento sociale, perché gli individui sono organizzati tra loro, in rete sostenibili, a volte anche senza alcuna partecipazione di imprese o istituzioni. Si tratta di un processo in cui la società diventa di nuovo una comunità - Tönnies -, nel senso originario di questo termine. Oggi l'evoluzione della sharing economy è enorme ed è in grado di coinvolgere persone di diversi gruppi sociali, dislocati nel mondo, grazie alle piattaforme digitali. In questo processo di evoluzione, le nuove tecnologie hanno infatti giocato un ruolo molto importante; facilitando molti processi economici come l'acquisto, la vendita e soprattutto la condivisione, in quanto consentono di comunicare e scambiare informazioni senza particolari limiti. Economia sostenibile, comunità solidali e tecnologie avanzate sono gli ingredienti che stanno guidando la crescita dell'economia condivisa secondo Geremia Owyang, uno dei teorici più autorevoli di questo nuovo modello di business. Molte iniziative si stanno muovendo nella direzione dell'economia condivisa: solo per citare alcuni tra gli esempi più noti la condivisione di un alloggio, o di un automobile, grazie al 'car sharing' infatti viaggiatori con lo stesso itinerario si collegano e riducono il volume di traffico, e di emissioni, utilizzando lo stesso mezzo. 'Lorry-Sharing' consente di utilizzare a basso costo i camion per i trasporti che rimangono 'vuoti', perchè di ritorno da un viaggio o perchè già in movimento. Sempre più popolare è il 'crowd funding' che, attraverso la condivisione di un progetto in rete, ne alimenta il finanziamento diffuso e la viralizzazione in rete promuovendone allo stesso tempo la realizzazione. 'Crowd Companies' riunisce aziende che vogliono investire nella condivisione economica rendendo marchi e prodotti competitivi. Tutti questi progetti sono basati su spazi, servizi, conoscenze, idee e opere in condivisione, generando un valore culturale e sociale incomparabile. Alcuni di questi progetti sono nati in Italia, come quello

del nostro partner 'Millepiani', primo coworking pubblico-privato italiano, nato a Roma. Iniziative internazionali come 'Ouishare', 'Workaway' o 'Wooff', si basano sulla connessione dei bisogni e delle risorse in qualsiasi parte del mondo. Condividere significa anche ridurre gli sprechi, che è benefico per il pianeta, ma anche per rispondere alla crisi economica. La sharing economy territoriale ha dato vita ai tanti fermenti legati al fenomeno chiamato 'Street Social'. Si tratta di un gruppo di persone amalgamatesi nelle reti sociali che si adoperano nel confronto con i residenti e ne raccolgono opinioni, spunti, contributi, orientati a risolvere i problemi della vita quotidiana, con la condivisione di beni, esperienze e competenze. Tutte queste azioni forniscono un servizio utile e sono basate sul recupero del senso antico della comunità. Una comunità dal punto di vista locale e globale, basata sui valori dell'umanità e della sostenibilità, una comunità in grado di soddisfare le esigenze dei suoi partecipanti e non solo quelle del mercato. Come un articolo sul The Economist ha affermato, il consumo collaborativo è certamente una risposta alla crisi economica che le persone stanno vivendo. Non è certo un caso che molti servizi di reti peer-to-peer siano stati fondati tra il 2008 e il 2010, l'epoca della crisi finanziaria globale. Molte persone credono che la sharing economy sia un antidoto all'eccessivo materialismo dei nostri tempi. Oltre la crisi, ha detto Rachel Botsman - autrice di 'Ciò che è mio è tuo: la nascita del consumo collaborativo' - la sharing economy è in realtà molto più ampia di una semplice ricetta anti-crisi e, grazie all'esplosione delle tecnologie digitali, sta restaurando il sentimento di comunità ormai svilito nelle società contemporanee. Inoltre non sono solo gli individui ad operare nella sharing economy: il web rende più facile anche per le aziende e le organizzazioni condividere beni come uffici, automobili, macchinari. Perfino i più grandi e potenti marchi del mondo si circonda di esperienze di economia condivisa, come hanno già cominciato a fare. La nota rivista Forbes parla della sharing economy come di una delle tendenze innovative più promettenti. Negli Stati Uniti è stato fondato un particolare tipo di comitato denominato Crowd Companies, esso riunisce le aziende che vogliono investire nella sharing economy. Anche i governi iniziano a studiare il modo di ottenere benefici dalla sharing economy. Alcuni di essi già si stanno muovendo, altri si preparano a farlo in modo



strutturato. La preoccupazione principale è la mancanza di regole, anche perché alcune leggi devono essere aggiornate per proteggere i consumatori dai pericoli e dalle insidie che pure si celano nell'economia collaborativa. Emanuela Mora, professore di sociologia presso l'Università Cattolica di Milano, esperta di prodotti culturali e membro del consiglio del centro di ricerca 'Modacult', evidenzia che *'(...) la necessità di stabilire norme nella sharing economy, sia per gli aspetti fiscali che per la sicurezza dei consumatori, è molto importante'*. L'obiettivo non è rendere il consumo collaborativo come il commercio tradizionale, perché esso non si basa solo sul risultato finanziario e sulle prestazioni di servizi, ma è fondato sulle relazioni orizzontali tra le persone. È necessario un nuovo quadro di regole, creato sulle caratteristiche specifiche di questa 'nuova economia'. In un mondo con più di 9 miliardi di persone - come le stime delle Nazioni Unite prevedono sarà nel 2050 - la sharing economy può essere un percorso essenziale per avvalorare una gestione sostenibile delle risorse.



### **3.4.2 Crowdfunding.**

Il crowdfunding può essere definito come uno sforzo collettivo di molti individui che sostengono attraverso le loro relazioni e le loro risorse gli sforzi avviati da altre persone o organizzazioni. Questo è solitamente fatto tramite o con l'aiuto di Internet. I singoli progetti e le imprese sono finanziate con piccoli contributi da un gran numero di individui, permettendo agli innovatori, imprenditori e titolari di aziende di utilizzare le loro reti sociali per raccogliere capitali. Il crowdfunding è un prestito che viene fuori dalla folla di sostenitori che credono nel progetto che viene presentato loro, per lo più sulla base di relazioni digitali, attraverso donazioni degli utenti o partecipazione agli investimenti. La forza irresistibile di questo strumento nella complicata attività di reperimento di risorse finanziarie è il potere virale della rete, in grado di creare effetti inimmaginabili. Il crowdfunding è una forma di finanziamento di successo perché chi investe è incluso nel progetto, economicamente e/o emotivamente. I due elementi che rendono possibile il crowdfunding sono: l'uso sempre maggiore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), ed in particolare internet che, tra l'altro, ha permesso la creazione di infrastrutture in grado di raggiungere un maggior numero di potenziali investitori; la diffusione dell'idea che le reti consentono agli investitori di far parte di progetti di successo e sostenibili, semplicemente attraverso la creazione di relazioni fiduciarie. Il crowdfunding è diventato famoso dopo la crisi finanziaria del 2008 perché molte aziende lo hanno utilizzato come risposta alle difficoltà di reperire fondi. Tra il 2008 e il 2009 due piattaforme di crowdfunding sono diventate famose in tutto il mondo acquisendo milioni di utenti: Indiegogo e Kickstarter. Negli Stati Uniti in realtà il primo caso di crowdfunding è stato riscontrato già nel 1885, durante la costruzione della Statua della Libertà, la commissione americana incaricata aveva bisogno di fondi per completare l'opera e pubblicò sul New York Times un appello, cinque mesi dopo aveva raccolto più di centomila euro in donazioni. Altro eclatante esempio di crowdfunding, molto più recente, è legato a Barack Obama, che ha finanziato la sua prima campagna presidenziale ottenendo ben centotrentasette milioni di dollari attraverso le donazioni spontanee delle persone. Piuttosto che

concentrarsi esclusivamente su grandi donatori e lobby, Obama decise di basare la sua campagna su piccole donazioni, chiedendo piccole quote da cinque dollari. Se non avesse utilizzato questi piccoli contributi, forse, non sarebbe oggi presidente degli USA. Ci sono diversi tipi di crowdfunding: piattaforme dove è possibile fare donazioni a sostegno di una particolare causa o iniziativa senza ricevere nulla in cambio, e questo è il modello basato sulla donazione; piattaforme dove è possibile finanziare progetti al fine di avere un premio o un particolare riconoscimento, e questo è il modello basato sulla ricompensa, ed è il più popolare; è possibile anche effettuare prestiti tra persone, remunerati con il pagamento di interessi e realizzati attraverso piattaforme online, e questo è il modello del prestito sociale, o prestito peer to peer; l'ultimo modello è l'equity-based, con una parte dei profitti redistribuita agli azionisti. I diversi tipi di crowdfunding hanno diversi livelli di complessità e incertezza, dati dalle caratteristiche del modello e dal grado di asimmetria informativa tra le parti coinvolte. Ci sono diversi motivi che hanno causato l'evoluzione del crowdfunding: la diffusione dei mezzi di comunicazione, la crescita dell'accesso a internet e alle piattaforme di e-commerce, la nuova situazione geopolitica globale con crescente difficoltà di accesso al credito. Gli Stati Uniti hanno il più alto numero di piattaforme crowdfunding, con i casi più rilevanti; molte delle circa duecento piattaforme attive hanno raggiunto una dimensione internazionale. In Europa le regioni col maggior traffico di crowdfunding sono in Europa occidentale, i paesi con il più alto livello di attività sono: Regno Unito (63%), seguito da Germania, Polonia, Francia, Italia e Spagna. Le piattaforme più accreditate a livello internazionale di crowdfunding sono: Kickstarter, un sito web crowdfunding per progetti creativi, come film indipendenti, musica, teatro, fumetti, giornalismo, videogiochi; Indiegogo, che è il sito di raccolta fondi globale più grande per il cinema, la musica, l'hardware, la tecnologia, o altre cause personali, la carità, le piccole imprese, il gioco; Crowdfunder che collega gli imprenditori con gli investitori di tutto il mondo per contribuire a finanziare la loro attività. Nel maggio 2013 Forbes ha pubblicato un articolo sulle piattaforme italiane, che fornisce una panoramica su quelle considerate più 'importanti' all'estero: Derev, con sede a Napoli e Siamosoci, con sede a Milano. Il crowdfunding è un metodo per raccogliere fondi,

ma è anche un complesso fenomeno economico, antropologico, sociale, che cambia il modo di pensare e praticare i concetti di capitale, proprietà e impresa.



### **3.4.3 Coworking**

Il termine coworking è composto dal prefisso co, derivato dal latino cum, che significa con, e la parola inglese lavoro. In generale questa espressione definisce uno spazio di lavoro, che si basa su ambienti di collaborazione e di condivisione di spazi, servizi, competenze e valori. Il termine coworking è stato coniato nel 1999 da Bernie DeKoven, che attribuì questo termine ad una risorsa web in grado di organizzare vari servizi online attraverso una singola interfaccia. Nel 2005, il concetto è stato rivisitato da Brad Neuberg, programmatore della Bay Area, che usò la parola coworking per descrivere un vero e proprio spazio fisico, condiviso da molte persone sul posto di lavoro. Neuberg creò il primo coworking a San Francisco e approcciò un nuovo modo di lavorare, basato sull'interazione e la comunione dello spazio, e orientato all'autonomia professionale e alla libertà creativa, come egli stesso chiarisce: *'The idea is simple: independent professionals and those with workplace flexibility work better together than they do alone. Coworking spaces are about community-building and sustainability. Participants agree to uphold the values set forth by the movement's founders, as well as interact and share with one another. We are about creating better places to work and as a result, a better way to work. The members of this Community are engaged with and working on a model and approach that we call Open Coworking. We are spaces all over the world, we work in many different languages and our businesses all look very different. So how can we all be part of one big community? Here's how. We have all committed to the same core values. Our values are: collaboration, openness, community, accessibility, sustainability.'* (<http://wiki.coworking.org/>, consultato il 15 dicembre 2014). Il movimento coworking è nato nel 2005 in California e ha avuto una rapida crescita, circa duecentoquarantacinque per cento dal 2010 al 2012. Per questi motivi è diventato famoso, si è diffuso e sviluppato, e ora questo tipo di soluzione ha più spazi di lavoro in Europa che in America. Il fenomeno si sviluppa attraverso i molti siti web che elencano spazi, progetti, professioni flessibili e permettono alle persone di prenotare la propria scrivania on-line, come ad esempio 'Sharedesk.net'. Negli ultimi anni il numero di co-working è cresciuto esponenzialmente negli Stati Uniti, in Europa e anche in tutto il mondo,

generando un movimento globale. In Europa si è diffuso soprattutto nei paesi del nord, con un numero significativo in città come Berlino, Londra e Parigi. Il movimento di coworking è raddoppiato ogni anno dal 2006, mantenendo un tasso di crescita annuale molto significativo. L'ultima indagine Deskmag mostra che ci sono più di 1100 spazi di co-working in tutto il mondo. Gli spazi di co-working consistono nella condivisione di risorse, conoscenze, imprese, in modo molto flessibile. Lo spazio è condiviso da persone provenienti da ambienti molto diversi: imprenditori, associazioni, artisti, studenti, ricercatori. I coworker possono interagire per portare talenti e professionalità differenti in progetti comuni, migliorando il risultato complessivo. Il coworking si basa su valori importanti: la partecipazione, la condivisione e l'apertura mentale. Hillman dice che il co-working è tutto nel *'portare il sociale sul posto di lavoro'*. Lo spazio di coworking è stato ispirato dal concetto di software open source e, naturalmente, da internet. Un altro importante vantaggio del coworking è che questa soluzione è in grado di interpretare al meglio le esigenze delle nuove generazioni di lavoratori, persone con diverse capacità, che possono lavorare insieme, e questo è perfetto per generare nuove idee e sviluppare progetti multidisciplinari. I benefici economici non sono il motivo principale, o comunque mai l'unica ragione, per cui un numero sempre maggiore di professionisti indipendenti e piccole imprese stanno scegliendo il coworking. In un coworking c'è molto di più che la possibilità di un notevole risparmio: vi è l'opportunità di costruire relazioni con altri professionisti e ampliare la rete, ma anche di ritrovarsi a lavorare in un ambiente vivace e stimolante. Come sottolineato nella *'Terza indagine mondiale sul coworking'* sono i rapporti umani tra i lavoratori, più che le economie di scala o le infrastrutture, il vero punto di forza di questo nuovo modo di lavorare. Cornelia Gardenitsch, ricercatore presso l'Università di Vienna, nella sua ricerca sul coworking, condotta su 52 spazi di co-working in 37 città di 17 paesi, ha rivelato che i motivi principali per cui i professionisti scelgono uffici in condivisione come posto di lavoro sono: interazioni sociali e networking, produttività, beni e servizi che condividono, flessibilità. Dal 2005 centinaia di spazi sono stati aperti in tutto il mondo, e molti altri apriranno...



### **3.5 Augmented learning, soluzioni innovative per l'educazione.**

Con la terminologia 'Augmented learning' (Synder, Wilson, 1997) ci riferiamo ad un approccio educativo di 'apprendimento on demand', la cui caratteristica fondante è il fatto che l'ambiente di apprendimento si adatta a colui che apprende. Rimodulando dialogicamente e costantemente i contenuti, in relazione al comportamento e alle scelte dell'utente, la tecnica dell'Augmented learning genera una migliore comprensione ed un maggiore coinvolgimento. Legata ai nuovissimi media, nel tempo la terminologia è stata associata più in generale a soluzioni innovative per l'educazione e la formazione, a nuovi approcci, modi diversi per apprendere e insegnare, che prevedono l'integrazione di nuove tecnologie, ma anche di nuovi concetti e idee, di nuove teorie, processi, linguaggi, strumenti.



## **Seconda parte**

Mondo del lavoro che cambia: nuovi paesaggi imprenditoriali.



## **4. Coworking**

### *Abstract*

*Questo capitolo è un viaggio nel rivoluzionario fenomeno del coworking, una nuova strada per lavorare, ma allo stesso tempo una nuova via per vivere le relazioni sociali che costruiamo nella nostra vita professionale. Grazie alla condivisione ed al coworking stiamo disegnando un nuovo modo di percepire il lavoro, il tempo libero, la competizione, lo sviluppo, la crescita, la rete. Stiamo osservando un nuovo cambiamento economico e sociale, che sarà parte fondamentale della società che stiamo costruendo per il futuro di questo meraviglioso pianeta.*

*Parole chiave: economia collaborativa, coworking, FabLab, comunità, rete.*

### *Resumen*

*Se aborda en este capítulo el concepto de coworking, que ha supuesto un cambio de mentalidad y una nueva forma de trabajar. El coworking supone también una nueva forma de vivir las relaciones sociales que se construyen en la vida profesional. Gracias a la economía colaborativa y co-working se está diseñando una nueva forma de percibir el trabajo, el tiempo libre, la competencia, el desarrollo, el crecimiento, la red. Se observan nuevos cambios económicos y sociales que serán una parte fundamental de la sociedad que estamos construyendo para el futuro.*

*Palabras clave: el espíritu empresarial, intrapreneurship, historia, innovación.*

### *Abstract*

*This chapter is a journey in the revolutionary concept of coworking, a new way to work, but even a new way to live the social relationships that we build in our professional life. Thanks to sharing and coworking we are designing a new way to perceive job, free-time, competition, development, growth, network. We are observing a new economic and social change that will be a fundamental part of the society we are building for the future of this wonderful planet.*

*El espíritu empresarial y la innovación como factores de crecimiento.*

*Keywords: sharing economy, coworking, FabLab, community, network.*

#### 4.1 Co-know-be. Visioni e afflatti.

*'Alla forma del nuovo mezzo di produzione, che, all'inizio, è ancora dominata da quella del vecchio (Marx), corrispondono, nella coscienza collettiva, immagini in cui il nuovo si compenetra col vecchio. Si tratta di immagini ideali, in cui la collettività cerca di eliminare o di trasfigurare l'imperfezione del prodotto sociale; come pure i difetti del sistema produttivo sociale. Emerge insieme, in queste immagini, l'energica tendenza a distanziarsi dall'invecchiato - e cioè dal passato più recente. Queste tendenze rimandano la fantasia, che ha tratto impulso dal nuovo, al passato antichissimo. Nel sogno in cui, a ogni epoca, appare in immagini la seguente, questa appare sposata a elementi della storia originaria, e cioè di una società senza classi. Le esperienze della quale, depositate nell'inconscio della collettività, producono, compenetrandosi col nuovo, l'utopia, che lascia le sue tracce in mille configurazioni della vita, dalle costruzioni durevoli alle mode effimere.'*

Walter Benjamin

#### Panoramica poetico filosofica

Stiamo ricreando l'economia, il lavoro, lo stato. Ne stiamo ridisegnando prassi e concetti. Semplicemente partecipando attività tra le persone. Stiamo reinventando i paesaggi urbani, la cittadinanza, la socialità. Così siamo politici, così siamo politica. Un'innovazione che migliora ma che non è solo cambiamento, bensì anche capacità di comprendere e vivere, sempre più intensamente, la nostra vera essenza.

L'economia collaborativa è *'qualcosa di nuovo oggi nel sole, anzi d'antico'*, è *'innovazione come arte dello stare al mondo'*, è una delle pochissime ricette efficaci all'apparente costrizione dei nostri tempi. E' nuova, nuovissima, eppure anche arcaica, ancestrale.

Se accettiamo e accogliamo l'opportunità di rinnovare i nostri modelli cognitivi, emotivi, percettivi; se non vacilliamo di fronte alla necessità *'terribile e meravigliosa'* di un nuovo modo di

pensare e conoscere, di doverci innanzitutto innovare per poter innovare, allora possiamo cogliere i fermenti di un'umanità che si rinnova e si ritrova, l'ascesa di una nuova esperienza di aggregazione, che 'glocalizza' la comunità e restituisce al sol fatto di 'essere umano' lo status, il diritto e il dovere di cittadinanza, la partecipazione alla comunità e perciò alla felicità.

Noi, tutti. Tutti quelli che partecipano, o anche solo si emozionano. Stiamo scrivendo una nuova storia, stiamo riscrivendo il modo di scrivere e vivere la storia. Ci stiamo riuscendo? Ci stiamo provando, e ci piace, e già solo per questo ci stiamo riuscendo. Stiamo scrivendo una nuova storia. Semplicemente stiamo scrivendo, e così, stiamo vivendo.

Questo è il '*do di una nuova ottava*', la spirale del nuovo respiro di un universo che si espande, oltre la fanghiglia d'indotta iper-individualità, sorge possente una nuova comunanza.

Cenni non esaustivi sullo stato dell'arte

Il momento attuale sembra molto fertile, infatti mentre l'economia collaborativa in contesti più evoluti - USA, Canada, Nord-Europa - racconta con dovizia di dettagli esperienze eccellenti, numerose e già mature, negli scenari meno avanzati, tra cui contempliamo evidentemente anche l'Italia, si può riscontrare un notevole fermento, sia rispetto alla crescente capacità delle realtà già esistenti, sia in relazione all'aumento esponenziale di nuovi e promettenti progetti nascenti.

Nel più ampio panorama dell'economia collaborativa il fuoco del nostro sguardo converge su quello che secondo noi è il prioritario e più efficace territorio, quello del lavoro, croce e delizia dei nostri tempi, sistematicamente e continuamente in crisi.

Coworking, fablab e i più recenti biolab - o wetlab o biohackinglab - sono i luoghi tipici di questa azione-innovazione-ricerca, ove sorgono le intuizioni in idee ed esperienze, non più separate, ove si delineano le nuove '*metafore*' della teoria e dell'organizzazione, ove si rincorre la necessità 'metonimica' della creazione di un nuovo linguaggio.

Coworking: spazi fisici prima che digitali dove, come dice la parola stessa, si lavora insieme. Rimandando l'approfondimento dei valori più essenziali di questo fenomeno, che possiamo



conoscere esplorando i significati profondi della dicitura 'lavorare insieme', concentriamoci sugli effetti ed accontentiamo subito i più esigenti e pragmatici economisti. Lavorare in un coworking:

- aumenta i ricavi, perché potenzia e semplifica le attività di lobbying e marketing, moltiplica le occasioni di contatto, i touch point, con potenziali clienti, alimenta una spontanea diffusione del valore e della conoscenza, invoglia rapporti fondati su merito, competenze, affinità;

- aumenta i ricavi perché consente di ampliare quantità e qualità dell'offerta, senza rischiose necessità di investimento;

- aumenta i ricavi, perché fomenta naturalmente la capacità di scorgere nuove *'strategie oceano blu'*;

- aumenta i ricavi, perché ravviva un orientamento all'innovazione, all'entre/intrapreneurship, all'auto-formazione continua;

- diminuisce i costi, perché la condivisione di spazi, strumenti, competenze, persone e, più in generale, di qualsiasi asset, riduce la spesa;

- diminuisce i costi, perché la semplificazione dei processi di gestione riduce i tempi organizzativi;

- diminuisce i costi, perché trasferisce fisiologicamente una cultura di possesso intesa come necessità di utilizzo e non come accumulo;

- aumenta la ricchezza, come aritmetica conseguenza di quanto suddetto.

Se tutto questo non dovesse bastare, per i palati più sottili, possiamo aggiungere che lavorare in un coworking:

- in generale aumenta il benessere psicosociale ed organizzativo;

- riduce il burn-out e lo stress da lavoro correlato;

- orienta verso l'interno il locus of control;

- migliora i rapporti interpersonali;

- potenzia la capacità di lavorare in team;

- sviluppa la responsabilità personale;

- aumenta la pro-attività e stimola l'iniziativa;
- raffina la capacità di problem solving;
- fortifica e concretizza la resilienza.

Insomma ottiene molti dei risultati per cui blasonate organizzazioni investono fior di quattrini. Come facciamo ad affermare tutto questo? Abbiamo misurato in maniera esaustiva? Abbiamo teorizzato modelli infallibili e paradigmi monolitici a prova di *'pedante'* ? No. O meglio non ancora, lo stiamo facendo adesso. Ma se già affermiamo con forte convinzione tutto ciò è perché lo abbiamo provato. Su di noi, sulle nostre organizzazioni, sulle nostre persone. E lo abbiamo verificato su tutti quelli che si sono aggiunti, e lo abbiamo comprovato con tutti quelli che hanno fatto proprio e poi diversificato, verticalizzato, personalizzato il percorso.

Scorciatoia semiseria e f.a.q.

Prima di andare oltre sfatiamo alcuni miti troppo insistenti:

- i coworking non sono degli affittacamere con mezza pensione;
- i coworking non sono una moda, anche se ultimamente sono trendy e dettano trend;
- i coworking non sono degli 'oh che fico l'open space', non per forza, non dappertutto; si può lavorare da soli o con gli altri, a seconda delle esigenze;
- nei coworking si lavora, molto e bene, ma ci si diverte lavorando;
- nei coworking c'è passione? Sì, per questo si sta bene mentre si lavora;
- se entrate in un coworking non pensate di essere in un punto informazioni o al circolo ricreativo, non ci sarà il comitato di benvenuto, le persone sono impegnate a lavorare, ma tutti vi saluteranno e, se chiedete con buone ragioni, vi sarà dato. Questo perchè siamo coworker? No, questo perchè siamo esseri umani;
- i coworking non sono dei campi di concentramento per 'partitavisti recidivi';
- i coworking non saranno, i coworking sono;
- i coworking non sono una reazione alla crisi, ma è la crisi una reazionaria reazione al coworking;

- i coworking fanno politica? I coworking sono politica.

- l'intelligenza è proprietaria? Crediamo di no.

- l'autorialità? No. L'autorità? No.

- e' vero che le metropoli hanno centinaia di luoghi inutilizzati e in discrete condizioni di proprietà delle istituzioni che potrebbero essere usati a vari scopi e che invece marciscono consumando per di più le tasse dei cittadini? Sì. E purtroppo non è uno scherzo.

#### Presupposti per la ricerca

Stiamo lavorando per trarre una letteratura scientifica che da un lato dimostri e dall'altro teorizzi quanto già affermiamo con l'esperienza concreta. Lo stiamo facendo per rispettare la tradizione e la comunità scientifica e critica, per auspicarne il coinvolgimento in un fervente dialogo. Comunicare significa innanzitutto ascolto. Ma nonostante ciò non possiamo esimerci dall'affermare la necessità di revisionare e raffinare innanzitutto metodo e strumenti, per poter cogliere fenomeni sempre più sottili.

L'epistemologia ha osservato impassibile la deriva del *battello ebbro* carico delle *magnifiche sorti e progressive* e gonfio di certezze positivistiche. - Heisenberg e Mayo -, e molti altri, scrivono nel corpo della scienza tutta, come erpice kafkiana, la tracotanza di una eccessiva autoreferenzialità, che dimentica ogni simpatica connessione ecologica; ma al contempo segnano l'opportunità di un rinnovamento del rapporto di compartecipazione col sapere che ri-apre al vero sviluppo della ricerca.

In poche parole per studiare il fenomeno della nuova economia collaborativa della felicità non si può prescindere dal parteciparlo. Questo si badi bene non significa abdicare alla conoscenza bensì rivitalizzarla. Bisogna aprire il proprio pensiero, atteggiamento, comportamento, per comprendere appieno il cambiamento che si vive transitando dal potere al valore, dal possesso al godimento, dalla gerarchia all'autorità; questo si ottiene solo attraverso l'esperienza, che restituisce la piena presenza di quanto sia più fruttuoso lo *sviluppo del progresso*.

Abbiamo costituito una rete aperta di ricerca che coinvolge professori, ricercatori, studenti, imprenditori italiani ed internazionali di università, centri di ricerca, coworking, fablab e biolab già attivi. E' solo l'inizio.

Note operative di breve periodo - cosa c'è da fare subito

Potenziare il percorso già iniziato di creazione di una piattaforma fisica e digitale che si adoperi per:

- mappatura delle realtà attive e nascenti sui territori per la valorizzazione dei 'massimi comuni denominatori' in una 'rete di scala';
- analisi approfondita di competenze e capacità già disponibili ai fini del posizionamento strategico congiunto dell'offerta;
- analisi dei fabbisogni formativi e professionali reali per indirizzare correttamente i percorsi di specializzazione;
- collaborazione e dialogo con portatori di interesse pubblici e privati, per estendere e sperimentare modelli ibridi.

Note operative di medio periodo - scorci di immediato futuro: biolab e coliving

Continuare ad alimentare le attività di ricerca di base, di innovazione, di trasferimento, divulgazione. Continuare a sperimentare presente-futuro. Riempire il ritardo Italia saltando all'ultimo passo, facendo tesoro delle eccellenze ed evitando gli errori già noti.

Due sono i principali filoni di innovazione:

- i biolab, luoghi del biohacking, laboratori umidi ove la convergenza tra scienze umane, informatica e bio-tecnologie scopre rigogliose e inesplorate frontiere, con applicazioni che spaziano dal monitoraggio ambientale alla crescita personale;
- il coliving, ovvero l'estensione dei principali concetti e pratiche derivanti da coworking-fablab-biohackinglab a tutti i livelli della vita umana e sociale: rinnovando il modello abitativo, il sistema della mobilità, la rete dei servizi, la collaborazione civile, per la realizzazione della vera smart-city attraverso la comunità intelligente.

I protagonisti di questa nuova economia fatta di innovazione sociale e tecnologica stanno già diventando i principali consulenti di organizzazioni private ed istituzioni.

Quella che ci si para dinanzi è la possibilità di incarnare una nuova forma di cittadinanza attiva, di partecipazione sociale, e perciò politica, di etica e morale, di nuova e più ampia umanità.

Manifesto. Afflato. NonManifesto. WikiManifesto. Wiki.

Stilliamo, da la sorgente e la foce, una nuova umanità, un essere umano che si caratterizzi nell'essere umani, uno status di felicità derivante dal sol fatto di essere una personificazione della vita e, per ognuna di queste manifestazioni, proponiamo il più alto rispetto.

Sosteniamo parimenti la comunanza e la libertà, l'uguaglianza e la persona, la tradizione e il pluralismo; lo facciamo perché consapevoli siano conciliabili, in un'armonia in cui non si negano, ma si trascendono e completano.

Approfondiamo una visione simpatica ed olistica della realtà, intesa come organismo-ecosistema, in cui il benessere di qualsiasi parte non può prescindere dal benessere complessivo del tutto.

Alimentiamo il valore diffuso, il cui fine è la generazione di valore volta alla diffusione e non all'accumulo. Questo non è frutto di un presupposto ideologico, filosofico o politico, ma una considerazione economica. La nostra vita non è determinata dall'accumulo di valore, ma dal valore vissuto nel tempo dato. Quindi non siamo felici se abbiamo potere o ricchezza, ma solo se possiamo vivere intense esperienze di vita, ovvero esperienze di benessere dell'intero ecosistema in cui viviamo.

Ci addestriamo a rinunciare alla chiusura, al rancore, al pre-giudizio, alla pretesa, crediamo che possa essere spezzata la dialettica tra le diverse stratificazioni di potere, perché i risultati, le vette raggiungibili come nuova umanità tutta, sono impossibili per qualsiasi gruppo di potere isolato.

La vita è un organismo vivente più grande di noi, e di cui facciamo parte.

Buon viaggio...



## **Terza parte**

La ricerca.





## **5. La Ricerca.**

### *Abstract*

*In questo capitolo viene presentata la ricerca sui coworking a Roma, intesi come luoghi innovativi, messi in essere da iniziative innovative. Vogliamo dimostrare che: la visione e il comportamento del founder attrae coworker affiliati che hanno un mindset simile; founder e coworker hanno attitudini imprenditoriali e creative. L'approccio metodologico è sia quantitativo che qualitativo: interviste, mind-set imprenditoriale, associative meaning; Herrmann's creativity test e Carland Interpreneurial Index.*

*Parole chiave: ricerca, mind set imprenditoriale, associative meaning, Herrmann, Carland.*

### *Resumen*

*En este capítulo se presenta el coworking contextualizado en Roma, como lugares innovadores, creados por iniciativas innovadoras. El objetivo que pretende es demostrar que la visión y el comportamiento del fundador son una fuente de inspiración y acción para el resto de los compañeros, lo que les atrae hacia una forma de pensar similar; de esta manera el fundador y compañero de trabajo tienen y comparten actitudes emprendedoras y creativas. Utilizamos un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo a través de instrumentos de recogida de datos como: entrevistas, mind-set, associative meaning; test de la creatividad de Herrmann y el índice empresarial de Carland Índice*

*Palabras clave: investigación, entrepreneurial mind set, associative meaning, Herrmann, Carland.*

### *Abstract*

*This chapter is the research about coworking in Rome, intended as innovative places, created by innovative initiatives. We want to prove that: founder's vision and behaviour attract*

*similar mind-set coworkers; founder and coworker have entrepreneurial and creative attitudes.*

*Investigation approach is as well qualitative and quantitative: interviews, enterpreneurial mind set, associative meaning; Herrmann's creativity test and Carland Interpreneurial Index.*

*Keywords: research, entrepreneurial mind set, associative meaning, Herrmann, Carland.*

## **5.1 Obiettivi e ipotesi.**

L'obiettivo della ricerca è primariamente indagare l'influenza dell'entrepreneur inteso quindi come 'iniziatore', il condizionamento che si manifesta sui 'follower', i suoi contatti come snodo di rete, ovvero nel caso specifico i coworker; in seconda analisi l'indagine vuole verificare la presenza di attitudini ad entrepreneurship e creatività nelle persone che fondano e animano contesti di innovazione. L'indagine è stata svolta presso la rete coworking romana, in alcuni dei principali spazi dello scenario capitolino. In particolare si è voluto approfondire quanto la visione, gli atteggiamenti, i comportamenti dell'ideatore influenzino quelli dei coworker che abitano lo spazio e quanto la creatività e l'imprenditorialità, intesa come iniziativa proattiva, siano presenti in esperienze innovative.

Inquadrando nella cornice della teoria dei valori di - Schwartz -, degli studi di . Schaufeli, Bakker and Salanova - sul coinvolgimento nel lavoro, dei riferimenti di - Sanchez, Bateman e Crant -, viene affermata:

- l'influenza del fondatore sui coworker;

Riferendoci agli studi sulla creatività di - Guilford, Osborn, De Bono, Goleman, Herrmann - e agli studi sull'imprenditoria di - Caggiano -, viene affermata:

- la presenza di attitudini alla creatività e all'entrepreneurship in contesti innovativi.

Oltre alla restituzione dello spirito imprenditoriale dei coworking, in una sorta di diagnosi del fenomeno, la ricerca apre ad altri approfondimenti degni di interesse che: possono andare a delineare la preponderanza di alcune caratteristiche tra i profili degli imprenditori, e al contempo la predominanza di un determinato profilo imprenditoriale tra i 'non imprenditori', individuando un'essenza comune, un massimo comune denominatore su cui costruire percorsi di potenziamento dell'imprenditorialità intesa come attitudine; si possono verificare relazioni significative tra il profilo imprenditoriale e il Whole Brain Model.



## **5.2. Procedura.**

Per verificare quanto prospettato sono state ideate, progettate, raffinate ed implementate una serie di attività, teoriche e pratiche, spalmate su una procedura progettata per garantire robustezza scientifica ed efficacia organizzativa. Il percorso complessivo si è protratto complessivamente per circa tre anni: lungo una prima fase di circa due anni, sono stati approfonditi gli studi, anch'essi derivanti da ricerche ed esperienze precedenti, relativi al sistema coworking, incastonato nella più ampia cornice sharing e in convergenza con le esperienze di innovazione descritte nelle prime due parti di questo elaborato; maturata una adeguata pre-conoscenza del fenomeno, gli spunti sono affluiti nella fase che corrisponde effettivamente alla ricerca, nella definizione di uno specifico impianto progettuale e metodologico e nella sua implementazione completa, le attività di questa seconda fase hanno covato complessivamente circa dodici mesi.



### **5.2.1 Fase 0 - Start-up ricerca: studi di fonti per individuazione delle variabili (tempo).**

In quella che è stata indicata quale Fase 0, proprio ad intenderne il carattere preparatorio, sono state disegnate le linee guida del progetto di ricerca focalizzandone obiettivi e ipotesi, sono stati precisati i presupposti teorici e metodologici, sono stati studiati universo e campione, scandite e filtrate con precisione le fonti, inquadrare le attività in un'adeguata cornice gestionale, spalmandone, anche in empatia con gli intervistati, gli effort lungo i tempi più consoni.





### **5.2.2 Fase 1 - Messa a punto degli strumenti: (tempo e modalità).**

Nella Fase 1 sono stati definiti e predisposti gli strumenti necessari per portare a termine il percorso di ricerca. In particolare è stata configurata una 'cassetta degli attrezzi' composita, che con attenzione integra strumenti che afferiscono ad un approccio quantitativo, con strumenti che invece sono di impianto qualitativo, ciò per raccogliere le evidenze del caso nella maniera più efficace possibile, ma anche con un bastante livello di profondità.



### **5.2.3 Fase 2 - Verifica e prima validazione della somministrazione (taratura).**

Una lunga ed elaborata fase di verifica e prima validazione degli strumenti ha permesso un'efficace sessione di affinamento. Gli strumenti sono infatti stati somministrati in due cicli 'beta test', presso utenti in target nella ricerca, ma non facenti parte degli effettivi partecipanti riportati in questo lavoro. Questo lavoro ha avuto l'importante effetto di perfezionare gli strumenti, sia intesi come forma e contenuto degli stessi, sia come procedura ed effettiva attività di erogazione dell'attività e di accompagnamento dell'intervistato.



#### **5.2.4 Fase 3 - Validazione e somministrazione.**

Effettivamente validati da una intensa sessione di test, gli strumenti sono stati somministrati presso le strutture individuate. Il lavoro di somministrazione è stato lungo e cadenzato, per orientare gli intervistati ad una modalità fluida ed empatica, evitando la percezione di un obbligo pressante, ma cercando assecondare al massimo le loro esigenze di tempi e luoghi, e soddisfacendo tutte le opportunità di approfondimento.



#### **5.2.5 Fase 4 - Raccolta dati.**

Al termine delle operazioni di somministrazione sono stati verificati tutti i dati raccolti, correggendo eventuali errori di trascrizione. I dati sono stati poi predisposti per essere analizzati.





### **5.2.6 Fase 5 - Analisi dei dati.**

I dati sono stati esaminati approfonditamente nella relativa fase di analisi, sia in relazione ad ogni singola struttura, che collezionando tutti i dati per ottenere uno sguardo composito.



### **5.2.7 Fase 6 - Report e consegna.**

Terminato lo studio dei dati sono stati focalizzati i risultati ottenuti e riportati in forma sintetica, predisponendone una specifica relazione, questa è stata consegnata ai principali stakeholder del percorso, in particolare alle strutture e a tutti i partecipanti. Questa attività dialogica di presentazione dei risultati ha consentito un costruttivo percorso con tutte le parti, restituendo anche spunti utili per la prosecuzione della ricerca.



#### **5.2.8 Fase 7 - Intervento e follow-up.**

L'intervento è stato erogato a più riprese, portando avanti in parallelo gli incontri nelle varie organizzazioni, tornando più volte nelle stesse strutture e incontrando in più sessioni gli intervistati, questa accezione ha consentito di implementare una, pre-ordinata ma poi anche spontanea, modalità di raffinamento continuo. Questo ha giovato sia alla ricerca, che è 'maturata' efficacemente minimizzando le distorsioni, sia agli intervistati, che si sono acclimatati con un ritmo spontaneo alla ricerca. Per continuare il percorso e validare le tendenze focalizzate in una più ampia scansione temporale, sono stati pianificati dei follow up, anche internazionali, con cadenza annua, atti a confermare i risultati ottenuti ed identificare eventuali nuovi trend.



### **5.3 Metodologia.**

Il metodo che ha sostanziato la ricerca armonizza approcci e strumenti quantitativi e qualitativi, ciò al fine di puntualizzare un focus di evidenza probante su alcuni nessi specifici, restituendo al contempo una visione 'rotonda' del fenomeno oggetto di indagine, in grado di aprirne la multidimensionalità, le prospettive interpretative, i punti di fuga. In particolare la ricerca si compone di due parti, la prima riguarda la raccolta dei dati anagrafici, in modo da avere la composizione del campione; la seconda invece si divide in:

- 1) indagine sul mind-set imprenditoriale del manager/founder del coworking attraverso la somministrazione di tutti gli strumenti seguenti e, in esclusiva, di:
  - a) Una intervista semi-strutturata con domande aperte al fine di indagare la vision che si vuole portare nel coworking;
- 2) indagine sul mind-set imprenditoriale di coworker e founder attraverso la somministrazione di:
  - a) Test CEI - Carland Entrepreneurship Index;
  - b) Test TAI - Test di Attitudine Imprenditoriale;
  - c) Test di Herrmann per indagare il potenziale di creatività;
  - d) Associative Meaning, strumento utile alla comprensione del significato associato al proprio lavoro;
  - e) Una intervista volta ad indagare più nello specifico le variabili del mind-set imprenditoriale.

La parte quantitativa è stata sostanziata principalmente con due strumenti noti in letteratura, quali il test di Herrmann sulla creatività, nell'ambito del Whole Brain Model, e il CEI, indice sulle attitudini imprenditoriale frutto delle ricerche di Carland e altri.





## **5.6 Conclusioni e sintesi di intervento.**

I risultati raccolti rappresentano un inizio fondato per un fertile percorso di ricerca, in un territorio dove c'è relativamente poca letteratura di riferimento. Tale scarsità non è dettata solamente dalla freschezza del fenomeno, innegabilmente recente, ma quanto dal dinamismo, ovvero dal continuo cambiamento che ha caratterizzato il mondo coworking fin dagli albori; una costante crescita quantitativa delle strutture, ma anche una maturazione qualitativa dell'offerta, trend che perdurano e che danno a qualsiasi analisi una connotazione *in fieri*, che per non scivolare nella provvisorietà deve quindi introiettare il cambiamento in un approccio metodologico acuto eppur flessibile. In altre parole a questo stadio la ricerca non può e non deve ambire a spiegare il fenomeno coworking, e proprio abdicando alla pretesa monolitica del paradigma esaustivo può invece essere in grado di scorgerne l'essenza, ovvero il processo di 'generazione' dell'innovazione, l'inizio; la 'creazione di un mind-set condiviso', lo svolgersi. E poi trarre dalla descrizione quelle che sono le 'buone pratiche', le eccellenze. Ma il fenomeno è di difficile approfondimento anche per altri motivi, è plurale e capillare, frastagliato e diversificato, recente ma con radici antiche e diverse, che attingono a tradizioni differenti, e con altrettante rotte, verso lidi spesso lontani tra loro; in questa rigogliosa diversità si può però tratteggiare il massimo comune denominatore, individuando così le 'condizioni necessarie e sufficienti' all'esistenza di un coworking. Altra questione, forse la più importante, il coworking è un tassello di un cambiamento che sta coinvolgendo l'intero sistema economico, nella prassi dei risultati, ma anche scrivendo nuove pagine di teoria, e cambiando le dinamiche del lavoro, i tratti dell'imprenditorialità, i cardini del mercato, i processi della generazione del valore. Come di fronte a quello che effettivamente sembra un grande cambiamento, sorgono l'opportunità metaforica di scorgere nuove immagini, ma anche la necessità metonimica di creare un nuovo linguaggio (Morgan, 1997), a supporto di un fenomeno che i vecchi concetti di occupazione e impresa faticano decisamente a contenere. Affrontare queste criticità consente di guadagnare accesso ad altrettante opportunità. Aumenta infatti l'interesse del mercato, della comunità scientifica, dell'opinione pubblica, rispetto a tutto il framework della sharing economy in

generale, e più in particolare in relazione allo specifico tassello coworking. Questa attenzione non è solo derivante dai pur altisonanti fatturati dei *player first mover*, ma anche dai tantissimi fermenti di invenzione, innovazione e contaminazione di cui il mondo sharing, finanche il solo coworking, sono portatori. Nello specifico il percorso di ricerca inquadra nel 'mind set' dei protagonisti il focus d'indagine principale, elemento centrale dello studio in quanto può ritenersi: il filo rosso che unisce fondatore, coworker e ricercatore; causa e contemporaneamente effetto del fenomeno coworking; 'oggetto d'indagine', ma anche strumento euristico. Lo studio dettagliato nei paragrafi precedenti restituisce, in chiave sintetica, alcuni essenziali risultati:

- l'ecosistema coworking è caratterizzato da medio-alti livelli di imprenditorialità, considerando che circa i due terzi degli intervistati ha un profilo da imprenditore, rispetto ad una condizione reale da micro imprenditore, mentre i restanti risultano quasi tutti micro imprenditori; per ciò che concerne la creatività notiamo un utilizzo bilanciato degli emisferi in circa la metà dei soggetti, con una leggera prevalenza dell'emisfero destro nei restanti;
- nel caso del fondatore questi valori si alzano e queste tendenze risultano più evidenti;
- i coworker hanno un mind-set assimilabile a quello del fondatore.

Ad oggi non si può stabilire se questo *family feeling* tra fondatore e coworker sia semplicemente un'attrazione tra simili, o una vera e propria influenza dell'iniziatore su atteggiamenti e comportamenti degli affiliati, per questo la ricerca è 'ancora all'inizio'. Questo aspetto può però essere chiarito svolgendo la ricerca in una dimensione diacronica, monitorando lo stato d'avanzamento sulla linea del tempo e studiando il cambiamento nel suo svolgersi. Naturalmente, se i tratti andranno ulteriormente a convergere nel tempo, l'influenza del fondatore, che ricordiamoci è 'causa e condizione iniziale' per i coworker, diventa evidente. Emergono altri elementi che, seppur meno significativi, risultano comunque interessanti:

- in un universo variegato il profilo ricorrente è quello di un libero professionista-piccolo imprenditore, maschio, con età compresa tra 31 e 40 anni, laureato, che lavora in ambito ICT e risiede in un coworking da non più di due anni;

- il panorama di significato attribuito dagli intervistati al proprio lavoro, rilevato attraverso l'*associative meaning*, ha alcune regioni di forte convergenza, in prima battuta sulla centralità della creatività come elemento di valore, cui segue il riferimento al concetto di condivisione legato allo scambio, fino al necessario snodo fatica-impegno, che però sembra, scevro da connotazione etica, essere invece frutto di un consapevole intento di auto-formazione, più che come un dovere viene percepito quindi come un fattore abilitante;
- l'orizzonte strategico in cui si calano gli intervistati, inquadrato in un'analisi SWOT, vede ridondante il riferimento ad alcuni determinati: - punti di forza; quali la vision; la forte resilienza; la presenza di capacità di invenzione-creazione-innovazione, in grado di declinarsi in processi, esperienze, linguaggi, servizi, prodotti; il networking internazionale, fondato sulla centralità di buone pratiche ed eccellenze, ma in una visione di leadership edonica e conoscenza condivisa e non di competizione, affermazione *egoica* e sapere proprietario; il costante, spontaneo ed appassionato investimento in ricerca, sviluppo e aggiornamento; la collaborazione come fondamento dello sviluppo; la flessibilità; l'inclusione; la comunione sociale nel lavoro; l'ottimizzazione logistica; i vantaggi economici; - punti di debolezza; come i ritardi infrastrutturali, in particolare legati alla scarsa disponibilità di rete internet; l'assenza di dialogo con le istituzioni e complessivamente una scarsa collaborazione con la PA; una perdurante *vacatio* di leggi, tutele, responsabilità; la privacy, fastidiosamente troppo limitata in alcuni particolari momenti; - criticità, come il rischio di una polverizzazione dovuta all'eccessiva frammentazione organizzativa; gli squilibri di ceto o genere; l'appiattimento delle professioni per un'eccessiva ingerenza 'amatoriale'; il ritardo verso gli altri paesi; - opportunità; come la generazione di nuovi modelli di lavoro, impresa, responsabilità, con processi di coinvolgimento diffuso; lo sviluppo sociale ed in tal senso politico, con l'ibridazione coi territori quale percorso cardine; la diffusione di una nuova cultura economica e imprenditoriale, sostenibile e fondata sul valore; l'incremento di attività sinergiche di rete per lo sviluppo, la ricerca, il marketing.

I risultati raccolti possono definirsi dunque promettenti per due ordini di motivi: perché confermano ulteriormente la valenza dell'innovazione - ovvero la fondazione del coworking e quindi l'iniziativa del fondatore, quale causa realizzata nell'effetto - che è la creazione di una comunità di pratiche che, laddove non possa ineludibilmente dirsi in grado di influenzare, risulta innegabilmente capace di aggregazione, fisica e 'valoriale'; in seconda analisi sono risultati positivi perché rendono conto di un'affiliazione d'afflato e intenti che, se confermata nel tempo, può stabilire un precedente importante per comprendere meglio l'influenza dei 'leader dell'innovazione' scrivendo nuovi modelli psico-sociali. Tutto ciò ci induce a perorare la creazione di una piattaforma di ricerca più ampia e strutturata, che implementi all'interno dell'università il modello sharing e coworking nella prassi stessa della ricerca, per essere in grado di intuirne appieno la portata, dando forse luce ad aspetti - come quello della 'ri-creazione di comunità' - che magari nel medio periodo si riveleranno ancora più eclatanti dei risultati economici ed organizzativi.

## **Conclusioni e discussione.**

Al termine di questa lunga e ampia speculazione si può sicuramente raccogliere un riscontro univoco e acclarato: iniziativa-imprenditorialità e innovazione-creatività sono due elementi sinergici, indissolubilmente legati, e in grado di avvalorarsi reciprocamente - Bandura, Baron - . Entrambi i concetti sono relazionati con la crescita, il successo e la sostenibilità. Lo studio ci mostra come queste variabili sono fortemente relate con risultati positivi, attestandosi come fattori chiave e fondendo aspetti come la conoscenza e l'intuizione, la teoria e la pratica, suggerimenti ed esperienze, in un contesto di investigazione partecipativa. Questa considerazione fonda e al contempo orienta questo studio: ne è fondamento, ed in tal senso motiva la scelta di sviluppare una dissertazione multidimensionale, che sviluppa due linee apparentemente parallele, ma in realtà avviluppate e profondamente intrise una dell'altra, ovvero quella dell'iniziativa-imprenditorialità, con la disamina dell'esperienza di start-up e del fenomeno coworking, e quella dell'innovazione creatività, con la sezione dedicata alle nuove tecnologie; ne è orientamento, perchè in virtù di questo presupposto la ricerca si apre a nuove prospettive di sviluppo, in grado di studiare iniziativa e innovazione come un tutt'uno.

Il tema di questa ricerca è dunque l'iniziativa-innovazione, inquadrata nel contesto dell'educazione imprenditoriale, e declinata su due direttrici tematiche intrecciate:

- l'innovazione tecnologica e mediatica, ed in particolare il mondo della realtà aumentata e virtuale;
- l'innovazione economica, organizzativa, imprenditoriale, nello specifico il fenomeno coworking inscritto nel framework della sharing economy.

Questi aspetti differenti di un percorso di crescita unico vengono indagati attraverso un approccio quanti-qualitativo in cui vengono armonizzati differenti strumenti, per la prima sezione orientata alle tecnologie:

- un'analisi compilativa e descrittiva;

- un diario di 'etnografia imprenditoriale', attraverso il quale si riportano sotto forma di 'osservazione partecipante', le suggestioni legate ad un reale percorso imprenditoriale fondato sull'innovazione e nato come spin-off di ricerca;

per la seconda sezione, dedicata al coworking e composta di due parti, i seguenti strumenti:

- sezioni compilative e descrittive;
- interviste qualitative con variabili mind-set;
- test di Herrmann per la creatività;
- Carland Entrepreneurial Index;
- test di attitudine imprenditoriale - TAI;
- associative meaning;

somministrati alla popolazione che anima quattro delle principali strutture di coworking esistenti sul territorio di Roma.

Il nesso che si è voluto approfondire riguarda il valore di iniziativa ed innovazione quali elementi di crescita e sviluppo, dal punto di vista educativo, economico, organizzativo. E la tesi che si è voluto qui dimostrare è che laddove c'è un iniziatore - ed un'innovazione - si aggregano dei follower-innovatori con un mindset affine.

Questi fenomeni sono di elevato interesse perchè ci aprono a nuovi e differenti percorsi di creazione e diffusione del valore, a nuovi cicli che non eravamo abituati a concepire, in cui il valore è fondato sul 'sapere condiviso e praticato' e non più sulla combinazione dei fattori produttivi; ma anche perchè connotano una incredibile e innegabile capacità di resiliente 'sublimazione' da parte degli attori che li animano, capaci di trasformare situazioni critiche in opportunità. Proprio questa capacità di trasformazione rende l'innovazione un atto sociale, e proprio per questo motivo dobbiamo recuperare un'educazione fortemente orientata alla creazione, all'invenzione, all'innovazione e, più in senso olistico, all'iniziativa e alla spontaneità.

Altro elemento fondamentale per chiarire le motivazioni e gli auspici che sottendono questo studio è che l'innovazione non è determinata dalla generazione del nuovo - invenzione, bensì dal

cambiamento di comportamento determinato dall'adozione, più o meno diffusa, dell'invenzione in questione. Questo spiega perchè in questo saggio convivono specifiche tecniche e umanistiche e, soprattutto, perchè entrambe convergono verso quel *trait d'union* che aleggia tra i quesiti di questo lavoro, e che si conferma quale migliore risposta possibile: l'educazione.

L'invenzione, la creazione, l'innovazione, sono frutto di intuizione ed iniziativa. L'innovatore è un iniziatore e l'iniziatore è un innovatore. Chi si volge all'innovazione e all'iniziativa si orienta alla crescita. In maniera spontanea e appassionata l'innovatore-iniziatore vive la propria vita. Questa vocazione non è vincolata alla denotazione imprenditoriale, ma vive nella dimensione intra-organizzativa - come intrapreneurship - e, più in generale, in tutte le performance professionali, nondimeno in tutte le relazioni sociali e le attività umane.

Questa capacità iniziatrice e creatrice deve però, per avere riscontro, trasformarsi in qualcosa di efficace, che ha un esito fattivo, o in grado di modificare atteggiamenti o comportamenti, l'innovazione. Questa si staglia quindi come elemento centrale di successo organizzativo, professionale, educativo. Ed è proprio l'educazione, a tutti i livelli, che deve riappropriarsi dell'iniziativa, della creazione, dell'innovazione, come parte fondante di qualsiasi percorso di crescita, oggetto di studio e metodo al contempo, arte di un pensiero in costante evoluzione.

In questo variegato paesaggio sono molti gli spunti che si possono collezionare da altri contributi, armonizzando approcci differenti, ma tenendo ben presente che tutti quelli selezionati convergono, nell'economia di quest'opera, allo sviluppo delle due direttrici centrali che rimangono l'educazione all'iniziativa e all'innovazione. In tal senso i due filoni più proficui sono: l'uno legato ad un'educazione imprenditoriale intesa come iniziativa che, passando per la psicologia del lavoro, delle organizzazioni, sociale, affonda sino alla filosofia del '*bellessere*', restituendo all'economia l'elemento di felicità e di familiarità i cui resti ritroviamo nell'etimo - Caggiano; l'altro, legato al tema della virtualizzazione, che si snoda anche qui su un asse millenario che si muove dal continuum tra immaginazione e media di Aristotele, sino al contemporaneo continuum di realtà

aumentata e virtuale, con un esito assai promettente in ciò che è noto come 'augmented learning' - Stapleton -.

In termini di cornice scientifica di riferimento il presente elaborato è costruito su alcuni specifici filoni sviluppati nei capitoli predenti, in particolare:

- tutta la tradizione degli studi psicosociali e di teoria dell'organizzazione che poi conducono all'entrepreneurship, con il contributo di autori come Bandura, Butera, Drucker, Lewin;
- il framework della sharing economy ed in particolare il fenomeno coworking, con contributi plurali e frammentati, tra i quali sottolineiamo l'apporto della ricerca di Deskmag;
- gli studi sul 'virtuality continuum', rispetto ai quali non possiamo esimerci dal citare gli iniziatori Milgram e Kishino, così come il contributo relativo alla 'mixed reality' del team di Stapleton;
- il nascente e prolifico filone dell'"augmented learning", rispetto al quale si staglia l'apporto dell'"Horizon Report".

Gli studi sull'entrepreneurship possono trovare nuova linfa a partire da una importante considerazione, più volte approfondita nel percorso di questo saggio: l'iniziativa imprenditoriale e l'innovazione creativa sono, entrambe, fattori costitutivi essenziali in esperienze di successo. Questo presupposto apre ad una dimensione teorica nuova, ancora da chiarificare nel dettaglio, rispetto alla quale l'iniziativa imprenditoriale non può manifestarsi senza la tensione creativa dell'innovazione, ovvero senza quello scarto in termini di atteggiamento e comportamento da parte dell'imprenditore, in grado di trasformare la realtà, o semplicemente la percezione della stessa, fino ad indurre un cambiamento nei comportamenti effettivi di consumo, fruizione, esperienza - determinando quindi l'innovazione - ed in tal senso il risultato economico. Il discorso si ripete invertendo i fattori, l'estro innovativo non può trovare compimento o esito alcuno, se non è supportato da uno spunto proattivo, da un'azione che inizi, da uno o più agenti che imprendano, rischiando il proprio tempo e la propria passione, per portare a compimento un progetto che, prima ancora che quel risultato economico, rappresenta per loro una visione da compiere, un sogno da realizzare. La ricerca



sull'entrepreneurship deve dunque trovare il coraggio di rinnovare alcune delle premesse sulle quali è fondata, abdicando al presupposto metodologico di poter qualificare con certezza il 'nuovo imprenditore' ricorrendo a paradigmi e strumenti euristici vecchi che, seppur validati e scientificamente riconosciuti, non riescono, almeno a tratti, a contenerne l'innovativa portata semantica. Prima di delimitare i confini dell'operato del nuovo entrepreneur, prima di qualificarne la personalità, prima di scandirne l'*idealtipo*', bisognerebbe viverne l'estasi imprenditoriale, l'ispirazione, lo sforzo titanico, che genera l'iniziativa-innovazione, che 'costringe' ad un'azione rischiosa e incerta e appassionata, cercando di capire l'orizzonte cui questo anelito muove. Per utilizzare una similitudine, forse troppo semplice, ma altrettanto eloquente, è come se fossimo concentrati a studiare ogni minimo dettaglio di una barca, issata a riva, senza dare la minima attenzione al vento, alle stelle, senza pensare nemmeno per un attimo di metterla in mare. Forse scopriremo nuove caratteristiche, un famigerato fattore 'T', che ha in sé sia l'iniziativa che l'innovazione, indissolubili, e che magari non è ad esclusivo appannaggio degli imprenditori, ma che vive, pur latente e celato dai timori della quotidianità e dalla paura del futuro, in ogni essere umano.

Se questa iniziativa-innovazione vive potenzialmente in ogni persona, allora esiste un solo monito cui riferirci per trarre frutto da ciò che è solo in nuce: l'educazione. Chiave di volta a sostegno di qualsiasi edificio di conoscenza, cuore pulsante di qualsiasi percorso di crescita, l'educazione è l'unico approccio che può dirimere questa complessa multidimensionalità. L'educazione come sintesi del paradosso, sola disciplina in grado di restituire armonicamente l'identità tra tradizione e progresso, in grado di tracciare, già nell'iniziazione dell'allievo, anche la crescita del maestro e, persino, il suo necessario e opportuno superamento. Educazione quindi come esperienza viva di conoscenza, prassi di crescita, condivisione e compresenza al sapere, accesso a regioni più ampie di consapevolezza e sensibilità, prima ancora che sterile trasferimento di nozioni e informazioni - Morin. Quello che leggiamo come un piglio contemporaneo, l'affermarsi della dimensione pratica e interattiva - *learning by doing* e *training on the job* - e la ricerca di

competenze trasversali, strategiche, creative, in grado di sintetizzare e valorizzare i picchi di iper-specializzazione, è sì un tratto del presente e un presagio per il futuro, ma anche il ritorno di un fermento essenziale, e ancestrale, della tradizione dell'educazione: la partecipazione, del discente quanto del docente, ad un'esperienza condivisa in un 'paesaggio cognitivo ed emotivo' che si sviluppa d'intorno, ed in cui entrambi come in una '*foresta di simboli*', s'avanzano. In questa cornice va interpretato il fertile e promettente filone dell'*'augmented learning*'. Pur rappresentandone uno dei tratti caratteristici, più stimolanti e proficui, tale 'apprendimento aumentato' non è certamente esaurito dall'implementazione di nuove e nuovissime tecnologie - come l'*'augmented reality*, da cui pure ne sembra mutuata l'aggettivazione - che ne rappresentano la forma innovativa, espressione però di una più profonda sostanza. Il tratto centrale dell'*'augmented learning* è la partecipazione interattiva al percorso di apprendimento, sia in termini di co-design di metodo, processo e contenuti, che in termini di pura esperienza vissuta. Questi elementi si manifestano: nella pratica della *'flipped classroom*, o classe invertita, nella quale sono (anche) i discenti a decidere l'*'itinerario della scalata*', lasciando al trainer l'incombenza dell'orientamento e della 'messa in sicurezza'; e nel processo di *'gamification* che, anche qui, non si riduce solamente alla virtualizzazione da videogame o alla semplificazione da intrattenimento, ma si riappropria dei principi più potenti del gioco (Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V., & Freeman, A.; 2014), inteso quale sguardo del fanciullo: spontaneità, curiosità, libertà e flessibilità mentale, passione e, in ultima analisi, felicità.

Il cerchio si chiude quando la ricerca sull'iniziativa-innovazione imprenditoriale, oltre ad appassionare, genera un risultato economico, e quindi con profusione di valore, lavoro, benessere. Un risultato economico, è bene sottolinearlo ulteriormente, non è quello teso alla massimizzazione del profitto, come certe scuole di pensiero tentano di farci credere ma, come suggerisce la radice etimologica - dal greco *oikos* - casa e *nomos* - norma, quindi gestione della casa - è il risultato che massimizza il benessere della comunità a partire dalle risorse disponibili. E l'imprenditore non è il depositario del capitale, né il proprietario dei mezzi di produzione, ma l'agente che trasforma le potenzialità in risultato, in seguito alla propria opera d'iniziativa-innovazione. Questo è il fulcro

centrale del nucleo più spontaneo e innovativo della *sharing economy*, che potrebbe rappresentare una rivoluzione economica, ma anche un'importante evoluzione culturale. Non ci troviamo di fronte ad un orientamento politico o religioso, né ad una posizione etica o ad un vincolo morale, bensì davanti ad una sofisticata opera di 'ingegneria psicosociale', di 'economia della felicità'. L'economia della condivisione, della collaborazione, dell'utilizzo, non è una rivisitazione buonista del capitalismo avanzato, né l'ennesimo tardivo esperimento di socialismo o democrazia, la *sharing economy* è efficace nel produrre un risultato economico, quindi è in grado di generare un risultato in termini di valore aggiunto, in grado di impattare positivamente su tutta la comunità. Restituendo la dimensione del godimento dei beni, a fronte del mero accumulo degli stessi. Il fenomeno dei coworking, che costituisce l'oggetto principale della parte sperimentale di questo elaborato, è una delle correnti più interessanti e prolifiche e ha ancora un elevato potenziale ineso in termini di nuove ricerche e sperimentazioni. Intanto è un fenomeno principalmente bottom-up, che prende vita dalle periferie del sistema economico, ravvivando i territori e dando nuova linfa proprio ad alcune tra le frange meno protette, ma più talentuose ed innovative: free lance, nuove professioni, start-up, piccole imprese. La *sharing economy* ed il coworking, ormai già in 'fase 2', e comunque non più allo stadio embrionale, non si limitano a creare nuovi posti di lavoro, ma ne ri-disegnano il concetto stesso, riportandolo alla sua originaria collocazione economica, di *'fatica che orienta l'intento ad intraprendere'*, di azione capace di generare una ricaduta positiva dal punto di vista sociale e culturale, rispetto a tutta la comunità di riferimento e, perciò, di un'azione che nobilita. Comunità che, in un mondo globale, non può essere che l'intera comunità umana. In seno a questa alchemica sperimentazione sociale ed economica, si sta sublimando il 'fattore I', il nuovo imprenditore, che è iniziatore ed innovatore al contempo, che è in grado di animare reti neurali di valore, emanando onde positive in termini di effetti sulla comunità di riferimento e il territorio. Qui si può installare la ricerca, fondendosi in questa fucina di nuova imprenditorialità e calandosi in una osservazione partecipante di 'etnografia imprenditoriale', di più, diventando essa stessa un'iniziativa-innovazione d'impresa...

Iniziativa e innovazione sono inscindibili in colui che imprende. Così come le tre linee guida di sviluppo per la ricerca qui delineate sono unite e sinergiche: imprenditorialità innovativa, augmented learning, economia del valore e della felicità. Il nuovo imprenditore deve incarnare l'"arte del benessere della casa/comunità" - che è l'economia, deve farlo responsabilmente come iniziatore ed innovatore. Per ottenere questo risultato il nuovo imprenditore deve essere educatore, innanzitutto di se stesso. Per continuare ad accrescere nel tempo il valore generato per la comunità, il nuovo imprenditore deve sperimentare una nuova pratica sociale e politica, prendendosi la responsabilità di trovare nuove metafore e prassi per la cruciale questione del potere. Per la salvaguardia del pianeta, e di ogni essere umano che verrà...

### **Nuove linee di investigazione.**

Questo studio apre a nuovi sviluppi da perseguire in futuro, di cui è fruttuoso delineare alcune rilevanti direttrici guida, in particolare rispetto a tre specifici filoni che, in questa visione, possono alimentarsi a vicenda:

- gli studi sull'entrepreneurship;
- la sperimentazione sull'"augmented learning";
- la speculazione sulla seconda fase della sharing economy, con focus sul coworking.

Il fenomeno del coworking è uno dei più interessanti e prolifici attualmente e, nonostante ciò, ha ancora un gran potenziale in termini di nuove ricerche e sperimentazioni. In questa direzione possono essere mossi molti passi, verificando nuovi percorsi di apprendimento sia in termini di ideazione e progettazione, che di implementazione. La sfida è quella di trovare nuovi modelli e linguaggi, in grado di appassionare e motivare senza ricorrere alla vacua persuasione, capaci di tessere le storie in modo adatto ai nuovissimi media AR-VR, con applicativi multidimensionali semantici e trame narrative snodate in ultra-testualità neuronali, dove i contenuti si svolgono nella realtà ordinaria o aumentata o virtualizzata o, come sempre, nella nostra fervida immaginazione...



## **Conclusiones y discusión.**

Como conclusión del extenso estudio realizado y la recopilación de información efectuada se puede afirmar que la iniciativa empresarial y la innovación son dos elementos sinérgicos, intrínsecamente vinculados y que pueden valorarse entre sí - Bandura, Baron -. Ambos conceptos están relacionados con el crecimiento, el éxito y la sostenibilidad. El estudio muestra cómo estas variables están fuertemente relacionadas con resultados positivos, aportando claves y fusionando aspectos como el conocimiento y la intuición, la teoría y la práctica, sugerencias y experiencias, dentro de un contexto de investigación participativa.

A partir de esta consideración, se ha orientado y fundamentado este estudio, lo que ha motivado la elección e investigación de una tesis multidimensional que desarrolla dos líneas aparentemente paralelas, pero en realidad relacionadas y profundamente unidas una de la otra, es decir, la iniciativa emprendedora y el examen de la experiencia de la start-up puesta en marcha por un lado, y el fenómeno coworking, la de la innovación y la creatividad, con una sección dedicada a las nuevas tecnologías, por otro. A partir de esta investigación se ha abierto una línea que abre nuevas perspectivas de desarrollo, con el objetivo de profundizar en el estudio de la iniciativa y la innovación en su conjunto.

El objetivo de la investigación que profundiza en la iniciativa- innovación, enmarcada en el contexto de la educación emprendedora, se sustenta en dos temas principales entrelazados:

- la innovación tecnológica y los medios de comunicación, en particular el mundo de la realidad aumentada y virtual;
- la innovación económica, organizativa, emprendedora, específicamente al coworking como fenómeno inscrito en el marco de la economía colaborativa.

Estos diferentes aspectos que convergen en una única vía de crecimiento se investigan a través de un enfoque cuantitativo-cualitativo armonizando la utilización de diferentes herramientas, para la primera sección orientada a la tecnología :

- Análisis y recopilación de datos de tipo descriptivo.
- Diario 'etnográfico emprendedor', a través del cual se muestra en forma de 'observación participante', las sugerencias relacionadas con una trayectoria empresarial real basada en la innovación y que surgió como una spin-off de investigación.

La segunda sección, se centra en el coworking, utilizando en su análisis las siguientes herramientas:

- historiales recopilados y descriptivos;
- entrevistas cualitativas con variables mind-set;
- prueba de Herrmann para la creatividad;
- índice Empresarial Carland;
- prueba de la actitud emprendedora - TAI;
- significado asociativo.

Estos instrumentos fueron administrados a una muestra de la población que ha impulsado cuatro de las principales estructuras de coworking existentes en la zona de Roma, Italia.

El vínculo que se ha optado por explorar se refiere al valor de la iniciativa y la innovación, como elementos de crecimiento y desarrollo, haciendo referencia en términos de educación, economía y organización. La idea subyacente, objetivo del estudio, se establece en los términos de siguientes: *donde hay un emprendedor- y un innovador - se le van sumando seguidores- innovadores con una mentalidad similar.*

Consideramos que estos fenómenos de elevado interés, abren nuevos y diferentes caminos de creación y difusión del valor, hacia nuevos ciclos que no estábamos acostumbrados a concebir, en los cuales el valor se basa en el *conocimiento compartido y practicado* y no tanto en la combinación de los factores de producción; además porque connotan una increíble e innegable capacidad de resiliencia '*sublimación*' por los actores que lo promueven, capaces de transformar situaciones críticas, en oportunidades. Esta capacidad hace que la innovación se transforme en un acto social. El trasfondo para la educación, en un entorno tan crítico y flexible como la sociedad



actual, es la necesidad de reorientarla hacia la creatividad/creación, invención, innovación en los diferentes niveles educativos y formativos, dándole un sentido más global, valorando la iniciativa y la espontaneidad.

Otro elemento clave en cuanto a las motivaciones e inspiraciones que subyacen en el estudio, es que la innovación no está determinada por la nueva generación - invención; sino por el cambio de comportamiento determinado como resultado de adoptar de forma más o menos extensa, la invención en cuestión. Esto explica por qué en esta disertación coexisten especificaciones técnicas y humanísticas y sobretodo, porqué ambos convergen en el enlace de unión que se cierne entre las preguntas de este ensayo y que confirma cual es la mejor respuesta posible: la educación.

La invención, la creatividad y la innovación, son el resultado de la intuición y la iniciativa. El innovador es el iniciador y el iniciador un innovador. Cualquier persona que busca la innovación y toma la iniciativa está orientada al crecimiento. De manera espontánea y apasionada el innovador-iniciativo vive su propia vida. Esta vocación no está vinculada con la denotación emprendedora, sino que vive en la dimensión de intra-organización - como intra-emprendimiento - y aún más, en general, en toda actuación profesional, sin olvidar las relaciones sociales y las actividades humanas.

Esta capacidad de iniciativa y creatividad, debe transformarse en algo eficiente, en resultados proactivos, o generar condiciones capaces de cambiar las actitudes o comportamientos, la innovación. Significa por tanto, ser un elemento central tanto del éxito de la organización, como profesional y de la educación. Y es la educación, en todos los niveles, la encargada de recuperar la iniciativa, la creación/creatividad y la innovación, como parte fundamental de cualquier proceso de crecimiento, objeto de estudio y método, al mismo tiempo. El arte de pensar en constante evolución.

En este variado paisaje son muchas las ideas que se pueden recoger de otras contribuciones, armonizando diferentes enfoques, teniendo en cuenta que los distintos campos estudiados convergen en el desarrollo de dos líneas que siguen siendo fundamentales para la educación: la iniciativa y la innovación. En este sentido, las dos cadenas son más rentables: uno vinculado a una educación relacionada con la iniciativa empresarial (emprendimiento), a través de la psicología del

trabajo, las organizaciones sociales, hasta la filosofía de 'Bellessere', retornando a la economía los elementos de felicidad y familiaridad cuyos restos encontramos en la etimología - Caggiano; la otra, relacionada con el tema de la virtualización, que desciframos aquí en un eje milenario que se mueve en un continuo entre imaginación y la media de Aristóteles, hasta el mundo contemporáneo de la realidad aumentada y virtual, con resultados muy prometedores en el ámbito del aprendizaje aumentado - Stapleton.

En cuanto a las referencias que enmarcan el ámbito teórico del estudio, han de tener como base la consideación de algunos hitos, desarrollados en capítulos anteriores como son:

- La tradición de los estudios de la teoría psicosocial y organizacional que conducirán al emprendimiento, con contribuciones de autores como Bandura, Butera, Drucker, Lewin;
- El marco para la economía compartida y en particular, el fenómeno de coworking, con aportaciones plurales y fragmentadas, entre las que podemos destacar la contribución de la investigación de Deskmag;
- Estudios sobre *virtuality continuum*, en los que no podemos dejar de mencionar como los iniciadores a Milgram y Kishino, así como la contribución relativa a la *realidad mixta* proporcionada por el equipo Stapleton;
- El emergente y prolífico concepto del aprendizaje aumentado, respecto al cual se destaca la contribución del *Horizon Report*.

Los estudios sobre el emprendimiento pueden encontrar una nueva referencia a partir de una consideración importante, profundizada en la trayectoria de este estudio: la iniciativa emprendedora y la innovación son cuestiones creativas, ambas factores esenciales que constituyen experiencias exitosas. Este supuesto se abre a una dimensión teórica nueva, todavía no aclarada en detalle; respecto a la iniciativa emprendedora no se puede manifestar sin la tensión creativa de la innovación, es decir, sin aquella que la diferencia en términos de actitud y comportamiento por parte del emprendedor, capaces de transformar la realidad, o simplemente la percepción de la misma, hasta inducir un cambio en el comportamiento del consumo, el disfrute, la experiencia - lo

que conduce la innovación - y en ese sentido los resultados económicos. El discurso se repite invirtiendo los factores, el talento innovador no puede encontrar la realización o ningún resultado, si no es apoyado de un punto proactivo desde el principio, por uno o más agentes que emprendan, arriesgando su tiempo y su pasión, para llevar a buen término un proyecto que incluso antes de los resultados económicos, representa para ellos cumplir con una visión y que un sueño se haga realidad. Por lo tanto, la investigación sobre el emprendimiento debe encontrar el coraje para renovar algunas de las premisas sobre las que se funda, abdicando términos metodológicos que permita calificar con certeza el *nuevo emprendedor* utilizando los viejos paradigmas y herramientas heurísticas que, aunque científicamente hayan sido validadas y reconocidas, no pueden algunas veces a contener su semántica innovadora.

Antes de delimitar ninguna frontera de la obra del nuevo emprendedor, antes de calificar la personalidad, antes de definir el *tipo ideal*, se necesitará vivir el *éxtasis emprendedor*; la inspiración, el esfuerzo titánico, que genera el emprendimiento y la innovación, que se dirige hacia una arriesgada e incierta y apasionada aventura, tratando de entender el horizonte donde este anhelo se mueve. Para utilizar una similitud, tal vez es demasiado simple, pero igualmente elocuente, sería como si nos centráramos en estudiar todos los detalles de un barco, anclado en tierra, sin dar la más mínima atención al viento, las estrellas, sin pensar ni por un momento en navegar en el mar.

Tal vez vamos a descubrir nuevas características, un factor notorio sobre el *yo*, que encapsula tanto la iniciativa y la innovación, indisoluble y que puede no ser una prerrogativa exclusiva de los emprendedores, que viven con temores latentes y ocultos en cada ser humano, de la vida cotidiana con el miedo al futuro. Si este emprendimiento-innovación reside potencialmente en cada persona, entonces sólo hay una advertencia que se refiere a sacar fruto de lo que es justo, en pocas palabras: la educación. Clave en el apoyo de cualquier edificio de conocimiento, el corazón palpitante de cualquier proceso de crecimiento, la educación es el único enfoque que puede resolver esta multidimensionalidad compleja. La educación como una síntesis de la paradoja, una disciplina que puede sustituir armoniosamente una identidad entre tradición y progreso, capaz de rastrear, ya

en el inicio de la estudiante, el crecimiento del maestro y hasta su necesaria y apropiada superación. Educación, así como experiencia viva del conocimiento, el crecimiento de la práctica, el intercambio y la convivencia con el conocimiento, el acceso a las regiones más grandes de la conciencia y la sensibilidad, incluso antes de la transferencia estéril de conocimientos e información - Morin.

Lo que leemos como una mirada contemporánea, la aparición de la dimensión práctica e interactiva - learning by doing e training on the job ,aprendizaje en la práctica y la formación en el trabajo - y la búsqueda de competencias transversales, habilidades sociales, estratégicas, creativas, capaces de sintetizar y mejorar las cotas de la hiper-especialización, se trata de una parte de la presente y un presagio para el futuro, sino también el retorno de un fermento de vital importancia, y la tradición ancestral de la educación: la participación del alumno como el maestro, a una experiencia compartida en un *paisaje cognitivo y emocional* que se desarrolla alrededor de ella, y en el que tanto como en un *bosque de símbolos*, se marcharan.

En este marco se debe interpretar el prometedor *augmented learning*. Se representa una de las características, más estimulantes y rentables, como *la mejora del aprendizaje*, mediante la implementación de nuevas y últimas tecnologías - como la realidad aumentada, de donde se toma el uso del adjetivo - que representa la forma innovadora-, sin embargo la expresión es más profunda.

El aprendizaje central de la realidad aumentada es la participación interactiva de la trayectoria de aprendizaje, tanto en términos de co-diseño del método, proceso y contenido, y en términos de la pura experiencia vivida. Estos elementos se manifiestan: en la práctica de la flipped classroom, o clase invertida, en la cual los estudiantes pueden decidir la *ruta de la subida*, dejando las tareas de orientación y seguridad a los instructores; y en el proceso de *gamification*' que, en este caso, no se limita sólo a la virtualización de los videojuegos o la simplificación de entretenimiento, sino a recuperar los principios más poderosos del juego (Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V., & Freeman, A.; 2014), es decir, la mirada del niño: la espontaneidad, la curiosidad, la libertad, la flexibilidad de la mente, la pasión y, en definitiva, la felicidad.

El círculo se cierra cuando la investigación de emprendimiento-innovación, además de emocionar y apasionar, genera un beneficio económico, con una profusión de valor, el trabajo, el bienestar. Vale la pena destacar los resultados económicos además, que no están dirigidos a la maximización del beneficio, como ciertas escuelas de pensamiento tratan de hacernos creer, ya que como sugiere la raíz etimológica - del griego oikos - casa y nomos - regla, así el manejo del hogar - es el resultado que maximiza el bienestar de la comunidad con los recursos disponibles. Y el emprendedor no es el depositario del capital, ni el propietario de los medios de producción, pero sí es el agente que transforma el potencial de dar lugar, a raíz de los trabajos del emprendimiento-innovación.

Este es el enfoque central del núcleo en las que se centra como idea espontánea e innovadora el sharing economy, que podría ser no solo una revolución económica, sino también una importante evolución cultural. No nos encontramos frente a una orientación política o religiosa, ni a una posición ética o una obligación moral, sino delante de una sofisticada obra de *ingeniería psicosocial*, de la *economía de la felicidad*.

La economía de intercambio, de compartir, la colaboración, el uso, no es un recuento de sentirse bien del capitalismo avanzado, ni de otro experimento tardío del socialismo o la democracia; la economía de compartir es eficaz para producir un beneficio, por lo que puede generar un resultado en términos de valor añadido, puede tener un impacto positivo en toda la comunidad. Volviendo al tamaño del goce de los bienes, en comparación con la mera acumulación de la misma.

El fenómeno de co-working, objetivo principal de la parte experimental de este trabajo, es uno de los más interesantes y prolíficos actuales y todavía tiene un gran potencial en términos de nuevas investigaciones y experimentación. Mientras tanto el fenómeno de coworking principalmente bottom-up, le da vida a la periferia del sistema económico con la reactivación de los territorios y de poseer algunas de las franjas menos protegidas a partir del talentoso e innovador: free-lance, nuevo profesional y la start up -pequeña empresa de puesta en marcha.

La sharing economy -economía compartida- y el coworking, ya están en *fase 2*, así pues, ya no se trata de una fase embrionaria, no se limitan a crear nuevos puestos de trabajo, sino que re-diseñan el concepto, trayendo de nuevo a su ubicación original económica, de esfuerzo que dirige la intención de llevar a cabo, la acción, generando un impacto positivo en términos sociales y culturales, en comparación con toda la comunidad de referencia y, por lo tanto, una acción que ennoblece. Comunidades que se encuentran en un mundo global y no puede ser otra que la comunidad humana en su totalidad.

Dentro de esta experimentación alquímica social y económica, se está sublimando el *factor I*, el nuevo emprendedor, que es iniciador e innovador al mismo tiempo, que es capaz de animar las redes neurales de valores, emitiendo ondas positivas en términos de efectos sobre comunidades objetivo y sobre el territorio.

Aquí debe incidir la investigación, fundiéndose en este semillero de nuevos emprendimientos y descendiendo hacia una observación de participante, de *etnógrafo emprendedor* y aún más, convirtiéndose en sí en una innovación iniciativa empresarial.

Iniciativa emprendedora e innovación son inseparables en el emprendimiento . Además de las tres pautas que hemos desarrollado en la investigación y que están unidas, se refuerzan mutuamente: la iniciativa emprendedora innovadora, el aprendizaje aumentado, la economía y el valor de la felicidad. El nuevo emprendedor debe encarnar el *arte del bienestar del hogar-comunidad'* - que es la economía , debe hacerlo de manera responsable como iniciador e innovador. Para lograr esto, el nuevo empleador debe ser un educador, en primer lugar de sí mismo. Para, posteriormente, seguir creciendo-desarrollando con el tiempo el valor generado para la comunidad, el nuevo emprendedor debe experimentar una nueva práctica y en la política social ha de ir asumiendo la responsabilidad de encontrar nuevas metáforas y prácticas en cuestiones cruciales de poder, ara salvar el planeta, y para ofrecerselo a cada ser humano que llegará.

### **Nuevas líneas de investigación.**

Este estudio abre nuevos desarrollos que se persiguen en el futuro, obteniendo conclusiones sólidas, siendo enriquecedor para delinear algunas pautas pertinentes, en particular consideramos relevantes el desarrollo de tres aspectos específicos, que pueden retroalimentarse unos de otros:

- estudios sobre el emprendimiento;
- experimentación sobre 'augmented learning';
- la especulación sobre la segunda fase de la sharing economy, desde un enfoque en el coworking.

El fenómeno de co-working, es uno de los más interesantes y prolíficos actuales y todavía tiene un gran potencial en términos de nuevas investigaciones y experimentación. Hacia esta dirección se pueden experimentar nuevas vías de aprendizaje en términos de concepción y diseño, la de implementación. El reto es encontrar nuevos modelos y lenguajes, capaces de entusiasmar y motivar sin recurrir a la persuasión, capaz de tejer las historias de una manera adecuada a los nuevos medios de AR-VR marca, con aplicaciones multidimensionales articuladas en hipertexto donde los contenidos se mantienen en la realidad ordinaria o aumentadas o virtualizadas o, como siempre, en nuestra ardiente imaginación.





## **Bibliografia**

- Adorno T.W. e Horkheimer M. (1997). *Dialettica dell'illuminismo*, Einaudi, Torino.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- ARBA Association for Advancement of Radical Behaviour Analysis:  
<http://www.aarba.eu/news/news-uno>
- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment?. *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Arduini G. (2012). *La realtà aumentata e nuove prospettive educative*, Education Sciences and Society, 209-216.
- Avallone, F. (1994). *Psicologia del lavoro: storia, modelli, applicazioni*. La Nuova Italia Scientifica.
- Azuma R. T. (1997). A Survey of Augmented Reality, Hughes Research Laboratories, *Teleoperators and Virtual Environments* 6, 355-385.
- Bacca, J., Baldiris, S., Fabregat, R., & Graf, S. (2014). Augmented reality trends in education: a systematic review of research and applications. *Journal of Educational Technology & Society*, 17(4), 133.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (2001). *Self efficacy beliefs as shapers of children's aspirations and career trajectories*. *Child development*. Stanford University California.

- Bandura, A. (1986). *The Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the Exercise of Control*. New York. W. H. Freeman & Co.
- Baron, R. A. (2014). *Essentials of entrepreneurship: evidence and practice*. Edward Elgar Publishing.
- Baron, R. A. & Ward, T. B. (2004). Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: Potential contributions from the field of cognitive science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 553-573.
- Bateman, S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. Vol. 21, 35-50.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. University of Chicago Press.
- Battistelli A., Odoardi C. (1995). *Imprenditorialità. Una ricerca psicosociale*, F. Angeli, Milano.
- Battistelli, A. (2003) La personalità proattiva e il senso di iniziativa sono caratteristiche imprenditoriali?, *Risorsa Uomo*, Vol. IX, n. 3 – 4, 263 – 270.
- Battistelli F., a cura di. (2002). *La cultura delle amministrazioni fra retorica e innovazione*, Franco Angeli, Milano.
- Beck U., Giddens A., Lash S. (1997). *Modernizzazione riflessiva*, Asterios, Trieste.
- Beck U. (2001). *I rischi della libertà*. Il Mulino, Bologna.
- Becker, F. (2004). *Office at Work: Uncommon Workspace Strategies that Add Value and Improve Performance*. New York: John Wiley.
- Beckhard, R., Pritchard W. (1992). Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations. Vol. 10. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bellori, M.C. (2002). *La comunicazione mediata*, Carocci, Roma.
- Bellotto, M. (a cura di) (1997). *Valori e lavoro. Dimensioni psicosociali dello sviluppo personale*. F. Angeli, Milano.

- Benadusi L., Di Francesco G., a cura di. (2002). *Formare per competenze*, Tecnodid, Napoli.
- Benjamin W. (1995). *Angelus novus*, Einaudi, Torino.
- Benjamin W. (1973). *L'autore come produttore*, in *Saggi sulla letteratura*, Einaudi, Torino.
- Benjamin W. (2000). *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*, Einaudi, Torino.
- Byrd, J., & Brown, P. L. (2003). *The innovation equation: Building creativity and risk taking in your organization*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Blackburn, R., Fayolle, A., & Welter, F. (Eds.). (2014). *Entrepreneurship, People and Organisations: Frontiers in European Entrepreneurship Research*. Edward Elgar Publishing.
- Breton P. (1999). *L'utopia della comunicazione*, Utet, Torino.
- Brooks Jr, F. P., Ouh-Young, M., Batter, J. J., & Jerome Kilpatrick, P. (1990, September). Project GROPEHaptic displays for scientific visualization. In *ACM SIGGraph computer graphics* (Vol. 24, No. 4, 177-185). ACM.
- Bujak, K. R., Radu, I., Catrambone, R., Macintyre, B., Zheng, R., & Golubski, G. (2013). A psychological perspective on augmented reality in the mathematics classroom. *Computers & Education*, 68, 536-544.
- Bulearca M., Tamarjan D.(2010) Augmented Reality: A Sustainable Marketing Tool? , *Global Business & Management Research*, Vol. 2, 237-252.
- Bunderson, C.V., Olsen, J.B., & Herrmann, W.E. (1982). *A fourfold model of multiple brain dominance and its validation through correlation research*. Scientific and Technical Report: prepared for General Electric. Orem, Utah: Wicat Incorporated Learning Design Laboratories.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis, J. W. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human relations*, 38(5), 477-500.
- Bobbio N. (1995). *Profilo ideologico del novecento*, Garzanti, Milano.
- Butera F. a cura di. (1998). *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*, FrancoAngeli, Milano.
- Butera F. (1997). *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano.

- Byrne, J., Fayolle, A., & Toutain, O. (2014). 15. Entrepreneurship education: what we know and what we need to know. *Handbook of research on small business and entrepreneurship*, 261.
- Caggiano V. (2012). *Educazione imprenditoriale*, Anicia, Roma.
- Calvino I. (1995). *Lezioni americane, Mondatori*, Cles (Tn).
- Canevacci M. (1999). *Antropologia della comunicazione visuale*, Costa e Nolan, Genova.
- Capanna, C., Vecchione, M., Schwartz, S. H. (2005). La misura dei valori: un contributo alla validazione del Portrait Values Questionnaire su un campione italiano. *Bollettino di Psicologia Applicata*, Vol. 246, 29-41.
- Carland, J. W., Carland, J. A., & Hoy, F. (1992, March). *An entrepreneurship index: An empirical validation*. In Babson Entrepreneurship Conference, Fontainebleau, France.
- Carland, J. C., Carland, J. W., & Stewart, W. H. (1999). Risk taking propensity: An attribute of entrepreneurship?: A comparative analysis. *Letter From The Editor*, 5(2), 37.
- Carmicheal G., Biddle R., MOULD D. (2012). *Understanding the Power of Augmented Reality for Learning*, Copyright by AACE. Reprinted from the Proceedings of World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education.
- Cashman, Anna. (07 May 2012). *The Nature and Potential of the Collaborative Economy*. deskmag. Retrieved 05 Sept. 2012, from <http://www.deskmag.com/en/the-nature-andpotential-of-the-collaborative-economy>.
- Celata G. (2000). *I media e la new economy*, Guerini e ass., Milano.
- Chomsky N. (1994). *Il potere dei media*, Vallecchi, Firenze.
- Ciraci D. (2012). *Realtà Aumentata e Social Media: produrre contenuti emozionanti e memorabili*, *Marketing 2.0*, Webinfermento.it <http://www.webinfermento.it/realta-aumentata-e-social-media-produrre-contenuti-emozionanti-e-memorabili-case-studies/>
- Clifford J. (1993). *I frutti puri impazziscono*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.

- Davis, T. C., Ahmad, N., Arnaud, B., Gonnard, E., & Behrens, A. (2007, November). *OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators: Data Overview*. In 2007 Kauffman Symposium on Entrepreneurship and Innovation Data.
- De Bono E. (2000). *Il pensiero laterale*, Rizzoli, Milano.
- De Fleur M., J.Ball-Rokeach. (1997). *Teorie della comunicazione di massa*, Il Mulino, Bologna.
- De Franco G., Sapienza G. (2009), *Dal marketing tradizionale al marketing esperienziale, la Scienza di Marketing*, AISM, ASSOCIAZIONE ITALIANAMARKETING
- DeGuzman, Genevieve V. and Andrew I. Tang. (2011). *Working in the “UnOffice”: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*. San Francisco, CA: Night Owl Press.
- De Kerkhove D. (1996). *La mente umana e le nuove tecnologie di comunicazione, intervista rilasciata alla trasmissione “MediaMente”*, Rai.
- De Kerckhove D. (1996). *La pelle della cultura*, Costa & Nolan.
- DesMarais, Christina. (12 Dec. 2011). *6 Reasons to Build Your Start-up in a Coworking Space*. Inc. Retrieved 05 Sept. 2012, from <http://www.inc.com/christina-desmarais/6-reasons-to-build-your-startup-in-coworking-space.html>
- Di Martino V., Cortlett N. (1999). *Organizzazione del lavoro ed ergonomia*, FrancoAngeli, Milano.
- Diamandis, P. H., & Kotler, S. (2015). *Bold: How to go big, create wealth and impact the world*. Simon and Schuster.
- Diegmann, P., Schmidt-Kraepelin, M., Van den Eynden, S., & Basten, D. (2015). *Benefits of Augmented Reality in Educational Environments-A Systematic Literature Review*. In *Wirtschaftsinformatik*. 1542-1556.
- Drucker P.F. (1996). *Il grande cambiamento*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Drucker, P. F. (1969). The knowledge society. *New Society*, 13(343), 629-631.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.

- Dunleavy M., Dede C. (2008). Augmented Reality Teaching and Learning. The Handbook of Research for Educational. *Communications and Technology*, (67):Augmented Reality, New York, Springer, 1-31.
- Engelberger, J. F. (1999). *Historical Perspective and role in automation*. Handbook of Industrial Robotics, 3-10.
- Engelberger, J. F. (2012). *Robotics in practice: management and applications of industrial robots*. Springer Science & Business Media.
- Faley T. L. (2014). *The Entrepreneurial Arch: a strategic framework for discovering, developing and renewing firms*. Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation.
- Farr, J. L., & West, M. A. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*. Wiley.
- Favretto, G., Pasini, M., Sartori, R. (2004). Attitudine imprenditoriale e misura psicometrica: il TAI, *Risorsa Uomo*, 9, 271-282.
- Favretto, G., Sartori, R. (2007). *Le età dell'impresa*. F. Angeli, Milano.
- Ferrol L. (2013). *La realtà aumentata si prepara al decollo*, *Approfondimenti ICT4Executive*, [http://www.ict4executive.it/executive/approfondimenti/la-realta-aumentata-si-prepara-al-decollo\\_43672151432.htm](http://www.ict4executive.it/executive/approfondimenti/la-realta-aumentata-si-prepara-al-decollo_43672151432.htm)
- Fidler R. (2000). *Mediamorfosi*, Guerini e associati, Azzate.
- Filardo V. (2012). *Augmented advertising: l' AR e il Marketing*, *Comunicazione Multimediale*, <http://www.arproject.altervista.org/marketing.html>
- Fiorentino, M., De Amicis, R., Stork, A., & Monno, G. (2002). *Surface design in virtual reality as industrial application*. In DS 30: Proceedings of DESIGN 2002, the 7th International Design Conference, Dubrovnik.
- Foertsch, Carsten. (10 May 2011). *The cultural background of coworking*. deskmag. Retrieved 18 Sept. 2012, from <http://www.deskmag.com/en/what-is-coworking-about-the-changinglabor-market-208>

- Frudà L. (1998). *Concetti e strumenti per l'analisi sociologica e la pianificazione sociale*, Euroma, Roma.
- Frudà L. (1997). *Metodologie valutative e sociologia applicata*, Euroma, Roma.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Gapp, R., & Fisher, R. (2007). Developing an intrapreneur-led three-phase model of innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(6), 330-348.
- Gartner B. W. (2015). *Entrepreneurship as Organizing: Selected Work of William B. Gartner*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Gerosa M.(2008). *Rinascimento virtuale: Convergenza, comunità e terza dimensione*, Meltemi Editore srl, 1-238.
- Gilder G. (1995). *La vita dopo la televisione*, Castelvechi, Roma.
- Gleicher, D., Beckhard, R., & Harris, R. (2014). Change model formula, 1987.
- Godin, B. (2006). The Linear model of innovation the historical construction of an analytical framework. *Science, Technology & Human Values*, 31(6), 639-667.
- Harper, S. M., & Becker, S. W. (2004). On the leading edge of innovation: a comparative study of innovation practices. *Southern Business Review*, 29(2), 1.
- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of business venturing*, 25(2), 217-229.
- HDBlog.it (2010). *Layar lancia il primo negozio mondiale con realtà aumentata*, <http://android.hdblog.it/2010/04/29/layar-lancia-il-primo-negozio-mondiale-con-realta-aumentata/>
- Heidegger, M. (1995). *In cammino verso il linguaggio*, Mursia, Milano.
- Herrmann, N. (1999). *The theory behind the HBDI and whole brain technology*. HBDI. com. August.

- Hibbert, Cassie, Ted Kimble, and Justin White. (2010). *Forecasting Coworking: Architectural Strategies for your Coworking Space*. Milwaukee, Wisconsin: Marcus Corporation Foundation.
- Hisrich, R.D., M.P. Peters and D.A. Shepherd (2013), *Entrepreneurship*, 9th Edition, New York: McGraw-Hill. Chapter 7.
- Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F., & Kuratko, D. F. (1998). *Effective small business management*. Fort Worth: Dryden Press.
- Hofstadter, D.R. (2003). *Godel, Escher, Bach: un'eterna ghirlanda brillante*, Adelphi, Milano.
- Hollerer T. H., Feiner S.K. (2004). *Mobile Augmented Reality, Telegeoinformatics: Location-Based Computing and Services*, Edizione H Karimi and A. Hammad, Taylor & Francis Books
- Hua, Ying, Vivian Loftness, Robert Kraut, and Kevin M. Powell. (2010). *Workplace Collaborative Space Layout Typology and Occupant Perception of Collaboration Environment*. *Environment and Planning B: Planning and Design* 2010, 37, 429-448.
- Hughes, C. E., Stapleton, C. B., Hughes, D. E., & Smith, E. M. (2005). Mixed reality in education, entertainment, and training. *Computer Graphics and Applications, IEEE*, 25(6), 24-30
- Invernizzi, E., Gambetti R., Romenti S. (2009). *Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing*, Impresa Progetto n. 1, DITEA.
- Izydor, C., & McCollum, P. (2007). BI, Process and Integration Trends. *Information Management*, 17(8), 16.
- Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V., & Freeman, A. (2014). *NMC Horizon Report: 2014 library edition*. Austin, Texas. The New Media Consortium.
- Jones, Drew, Todd Sundsted, and Tony Bacigalupo. (2009). *I'm Outta Here!: How Coworking is Making the Office Obsolete*. Brooklyn and Austin: Not an MBA Press
- Kaasa, A., & Vadi, M. (2008). *How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries*. (September, 15 2008). The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper, (63-2008)



- Kalalahanti, J. (2014). *Augmented Reality in Learning: How should we design AR learning applications and evaluate their effectiveness?*, Tampere Research Centre for Information and Media, School of Information Sciences, University of Tampere
- Kaufman, J. (2010). *The personal MBA: master the art of business*. Penguin, London.
- Klopfre, E., Sheldon, J.(2010). *Augmenting your own reality: Student authoring of science-based augmented reality games*, New Directions for Youth Development, 85–94.
- Knowles, M. (2001). *Quando l'adulto impara*, Franco Angeli, Milano.
- Kotler, P. (2004). *Marketing Management*, Pearson, Milano
- Koler P., Levy S.J. (1969). Broadening the concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 33, Numero 1, 10-15.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Comportamento organizzativo*. Apogeo Editore.
- Krevelen D. K. F., Poelman R.(2010). A Survey of Augmented Reality: Technologies, Applications and Limitations, *The International Journal of Virtual Reality*, 1-20.
- Lagopoulos, Alexandros PH. (2011). *Subjectivism, Postmodernism, and Social Space*. *Semiotica*, 183-1/4, 129-182.
- Lambin J.J. (2000). *Marketing strategico e operativo*, Mc Graw Hill, Milano.
- Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace*. Paris: Anthropos.
- Leontiev, A. A. (2006). Sign and activity. *Journal of Russian & East European Psychology*, 44(3), 17-29.
- Lévy, P. (2002). *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*. Feltrinelli editore.
- Lindlof, T. R. and Bryan C. Taylor. (2011). *Qualitative Communication Research Methods*. London: SAGE. Defining a culture. 24
- Lotman J.M. (1998). *Il girotondo delle muse*, Moretti e Vitali, Bergamo.
- Loudon, A. (2001). *Webs of innovation: the networked economy demands new ways to innovate*. Financial Times Management.

- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of management*, 14(2), 139-161.
- Ma, J. Y., & Choi, J. S. (2007). The virtuality and reality of augmented reality. *Journal of multimedia*, 2(1), 32-37.
- MacLean, P. D. (1990). *The triune brain in evolution: Role in paleocerebral functions*. Springer Science & Business Media.
- MacIntyre B. , Bolter J.D. , Moreno E. , Hannigan B. (2001). *Augmented Reality as a New Media Experience*, International Symposium on Augmented Reality (ISAR'01), New York
- Mahmoud, M., Liu, Y., Hartmann, H., Stewart, S., Wagener, T., Semmens, D., & Hulse, D. (2009). *A formal framework for scenario development in support of environmental decision-making*. Environmental Modelling & Software
- Mantovani G. (2000). *L'elefante invisibile*, Giunti, Prato.
- Martinelli M. (1998). *La modernizzazione*, Laterza, Roma.
- Mattelart A. e M. (1997). *Storia delle teorie della comunicazione*, Lupetti, Milano.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of vocational behavior*, 71(2), 247-264.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs\*. *The journal of creative behavior*, 21(3), 219-233.
- Mc Quail D. (2001). *L'analisi dell'audience*, Il Mulino, Bologna.
- Meadows D.H., Meadows D.L. (1993). *Oltre i limiti dello sviluppo*, Il Saggiatore, Milano.
- Menapace M. (2013). *La realtà aumentata: nuove forme di pensare il libro*, trentoblog, <http://www.trentoblog.it/matteomenapace/?p=158>.
- Milgram, P., Takemura, H., Utsumi, A., & Kishino, F. (1995, December). *Augmented reality: A class of displays on the reality-virtuality continuum*. In *Photonics for industrial applications*. 282-292. International Society for Optics and Photonics.

- Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2014). *The theory of entrepreneurship: Creating and sustaining entrepreneurial value*. Palgrave Macmillan.
- Morelli M. (1997). *La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine*, FrancoAngeli, Milano.
- Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). *Images of organization*.
- Morin E. (1962). *Saggio sulla cultura di massa*, il Mulino, Bologna.
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of business venturing*, 16(1), 51-75.
- Negroponte N. (1995). *Essere digitali*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Nietzsche F. (1998). *Su verità e menzogna fuori del senso morale*, Filema, Napoli.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000). *The knowledge creating company*, Guerini, Milano.
- Oden H. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*, Quorum Books, Westport.
- Ortega Y Gasset J. (1962). *La ribellione delle masse*, Il Mulino, Bologna.
- Osterwalder A. & Pigneur Y. (2012). *Business Model Generation. A handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Pedon, A., & Maeran, R. (2002). *Psicologia e mondo del lavoro*. Milano: Edizioni Universitarie LED.
- Peter J.P. (1998). *Donnelly J.H., Marketing*, Mc Graw Hill, Milano.
- Pieraccioni L. (1997). *Tecniche delle ricerche di mercato*, Euroma, Roma.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (2000). *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Polach, J. (2003). The Innovation Equation: Building Creativity and Risk-Taking in Your Organization. San Francisco. *Human Resource Development Quarterly*, 14(3), 359-363.
- Poppitz E. (1996). *Verso una società artificiale*, Riuniti, Roma.

- Prasad, L. (1993). The etiology of organizational politics: Implications for the intrapreneur. *SAM Advanced Management Journal*, 58(3), 35.
- Quaglino G., Casagrande S., Castellano A. (2002). *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*, Cortina. Milano.
- Quaglino G. (2000). *Il processo di formazione*, FrancoAngeli, Milano
- Radu, I. (2014). Augmented reality in education: a meta-review and cross-media analysis. *Personal and Ubiquitous Computing*, 18(6), 1533-1543.
- Ricoeur, P. (2003). *The rule of metaphor: The creation of meaning in language*. Psychology Press.
- Robertson R. (1999). *Globalizzazione*, Asterios, Trieste.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Saidin, N. F., Halim, N. D. A., & Yahaya, N. (2015). A Review of Research on Augmented Reality in Education: Advantages and Applications. *International Education Studies*, 8(13), 1.
- Sassower, R. (2015). The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism by Jeremy Rifkin (review). *Utopian Studies*, 26(1), 256-259.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and psychological measurement*. 66, 4, 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Van Yperen, N. W. (1992). Unemployment and physical di stress among graduates: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 291-305.
- Schellhardt, T. D. (1996). *David and Goliath*. The Wall Street Journal, May, 12, 14.
- Schmitt B. (1999). *Experiential Marketing*, The Free Press, New York.

- Schwartz, S. H. (2003). Basic human values: Their content and structure across cultures. In A. di, A. Tamayo e J. Porto, *Valores e trabalho* (Values and work). Brasilia: Editora Universidade de Brasilia.
- Schwarz, S. H. e Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, (53), 550-562.
- Schwartz, S. H. Rubel, T. (2005). Sex Differences in Value Priorities: Cross-Cultural and Multimethod Studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, (89), 1010–1028
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*. Academy of management journal.
- Senxian, J. & Jutras, C. (2009). *The ROI of sustainability: Making the business case*, Theale
- Siltanen, S. (2012), Theory and applications of marker-based augmented reality, Espoo 2012, VTT *Science* (3), 43-190.
- Smith, D. B. (2008). *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations*. CRC Press.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441.
- Spulber, D. F. (2014). *The Innovative Entrepreneur*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Sundsted, T., Jones, D., & Bacigalupo, T. (2009). *I'm Outta Here: How Co-Working Is Making the Office Obsolete*. Lulu.com.
- Snyder, C. A., & Wilson, L. T. (1997). Computer Augmented Learning: The Basis of Sustained Knowledge Management. *Computer*, (8), 15-1997.
- Szalavári, Z., & Gervautz, M. (1997, September). *The Personal Interaction Panel—a Two- Handed Interface for Augmented Reality*. Computer graphics forum (16), No. 3). Blackwell Publishers Ltd.
- Timmons, M. B., Weiss, R. L., Loucks, D. P., Callister, J. R., & Timmons, J. E. (2013). *The entrepreneurial engineer: How to create value from ideas*. Cambridge University Press.

- Ulijn, J. M., & Weggeman, M. C. D. P. (2001). *Towards an innovation culture: what are it's national, corporate, marketing and engineering aspects, some experimental evidence.* Handbook of organizational culture and climate/Ed. CL Cooper, S. Cartwright, PC Earley, 487.
- Valentino, R. (2013) *Coworkinprogress, il futuro è arrivato.* E-book, Nomos Edizioni, Busto Arsizio
- Von Hippel, E. (2007). *The sources of innovation.* Gabler. Wiesbaden.
- Westwood, R., & Low, D. R. (2003). The multicultural muse culture, creativity and innovation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 235-259.
- Wilson, D. S. (2015). *L'altruismo: La cultura, la genetica e il benessere degli altri.* Bollati Boringhieri.
- Wojciechowski, R., & Cellary, W. (2013). Evaluation of learners' attitude toward learning in ARIES augmented reality environments. *Computers & Education*, 68, 570-585.
- Wolf M. (2000). *Gli effetti sociali dei media*, Bompiani, Bergamo.
- Wolf M. (2001). *Teorie delle comunicazioni di massa*, Bompiani, Bergamo.
- Yang, Y. (2015). *Application of Mobile AR in E-learning: An Overview.* In Transactions on Edutainment XI .141-155. Springer Berlin Heidelberg.
- Yuen, S., Yaoyuneyong, G., & Johnson, E. (2011). Augmented reality: An overview and five directions for AR in education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 4(1), 119-140.
- Yulinen S.(2012). *Consuming augmented reality marketing, a qualitative study of user experiences,* department of marketing, Hanken School of Economics, Helsinki.

## **Webliografia**

<http://cdn.nmc.org/media/2015-nmc-horizon-report-HE-EN.pdf>

<http://www.kzero.co.uk/>

<http://www.gartner.com/technology/home.jsp>

<http://www.juniperresearch.com/home>

<http://www.posizionamentocreativo.it/web-marketing/item/mobile-marketing-tra-tradizione-e-realta-aumentata>

<http://www.deskmag.com/> <http://www.comune.veglio.bi.it>

<http://www.coworkingfor.com/>

<http://coworkingmap.org/>

<http://www.incontragiovani.it/lavoro-e-impresa/approfondimenti/start-up-di-impresa/gli-spazi-di-coworking-a-roma>

<http://www.espressocoworking.it/it/blog/nuove-forme-di-rappresentanza-i-lavoratoricontemporanei#sthash.w4rIWQdA.dpuf>

[http://www.espressocoworking.it/sites/default/files/press/Espresso\\_coworking\\_Comunicato\\_Stampa\\_16092013\\_0.pdf](http://www.espressocoworking.it/sites/default/files/press/Espresso_coworking_Comunicato_Stampa_16092013_0.pdf) <http://www.radio3.rai.it/dl/radio3/programmi/PublishingBlock-15693382-f84d-4649-90bb-4c81b91d2887.html>

[http://www.slideshare.net/ANNAMARIATUAN/giovani-lavoro-il-fenomenocoworking?from\\_search=36](http://www.slideshare.net/ANNAMARIATUAN/giovani-lavoro-il-fenomenocoworking?from_search=36) <http://wiki.coworking.com>

<http://blog.worksnug.com/2013/02/15/4-reasons-big-companies-are-embracingcoworking/>

[http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2012/12/28/news/lavorare\\_altri-49558695/](http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2012/12/28/news/lavorare_altri-49558695/)

<http://www.ere.net/2013/04/15/corporate-coworking-is-it-calculated-brilliance-orfoolishness/>

<http://blog.worksnug.com/2013/08/20/coworking-spaces-vs-corporate-environments/>

<http://www.premiogaetanomarzotto.it/?p=4508> <http://www.chefuturo.it/2013/04/coworking-da-spazi-di-condivisione-a-motore-dellarinascita-sociale-ed-economica-del-nostro-paese/>

[http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/156192/The-History-Of-Coworking-Presented-ByDeskmag#vars!date=1996-06-11\\_22:52:38!](http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/156192/The-History-Of-Coworking-Presented-ByDeskmag#vars!date=1996-06-11_22:52:38!) <http://nuvola.corriere.it/2013/11/09/coworking-chi-sta-sprecando-unoccasione/>

[http://www.economyup.it/startup/1390\\_il-coworking-e-un-modello-per-fare-sistema.htm](http://www.economyup.it/startup/1390_il-coworking-e-un-modello-per-fare-sistema.htm)

<http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-coworking-un-nuovo-modo-di-fare-welfare.html>

<http://businessvalueexchange.com/it/2015/01/14/il-crescente-successo-del-coworking-e-le-nuove-forme-di-lavoro/>

<http://www.juniperresearch.com/researchstore/enabling-technologies/augmented-reality/consumer-enterprise-vehicles>

<https://www.gartner.com/doc/2816917/gartners-hype-cycle-special-report>

<http://www.systemdynamics.org/conferences/2009/proceed/papers/P1246.pdf>

<http://cluteinstitute.com/conference-proceedings/2014MUPapers/Article%20244.pdf>

<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=aglediss>

[http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-662-48247-6\\_13](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-662-48247-6_13)

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ies/article/view/50356>

[http://www.ifets.info/journals/17\\_4/9.pdf](http://www.ifets.info/journals/17_4/9.pdf)

<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1102&context=wi2015>

<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00779-013-0747-y>

---